



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

NIRAS

ПОСІБНИК З ФІНАНСІВ

для агенцій регіонального розвитку

ПРАВОВІ ЗАСАДИ, ПРОЦЕДУРИ,
ІНСТРУМЕНТИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ



Цей матеріал розроблено за підтримки Швейцарії в межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, що впроваджується через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB. Відповідальність за зміст цього матеріалу несе виключно автор. Погляди автора не обов'язково відображають погляди Швейцарської агенції розвитку та співробітництва або NIRAS Sweden AB.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	5
► РОЗДІЛ 1. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	7
1.1. Правовий статус агенцій регіонального розвитку	8
1.2. Основні повноваження агенцій регіонального розвитку.....	10
1.3. Роль і місце агенцій регіонального розвитку в системі державної регіональної політики	12
► РОЗДІЛ 2. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	16
2.1. Теоретичні засади фінансового забезпечення діяльності агенцій регіонального розвитку	17
2.2. Класифікація джерел фінансування.....	18
2.3. Комбінована фінансова модель агенцій регіонального розвитку	21
► РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	23
3.1. Концептуальні засади фінансового планування.....	24
3.2. Принципи формування фінансового плану агенцій регіонального розвитку.....	28
3.3. Порядок створення і затвердження фінансового плану.....	30
3.4. Внутрішній фінансовий контроль і аудит	32
3.5. Касовий план і управління ліквідністю	32
3.6. Фінансовий моніторинг, аудит і прозорість діяльності агенцій регіонального розвитку.....	33
3.6.1. Внутрішній аудит.....	35
3.6.2. Зовнішній аудит і міжнародні стандарти.....	35
► РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК І ПРОЗОРІСТЬ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	37
4.1. Правова природа та організаційні засади бухгалтерського обліку в агенціях регіонального розвитку.....	38
4.2. Побудова системи бухгалтерського обліку	38

4.3. Облік доходів, видатків і грантів	39
4.4. Фінансова звітність агенцій регіонального розвитку та вимоги донорів: структура, вимоги, публічність	42
4.5. Валютні надходження та курсові різниці.....	44
4.6. Звітність, верифікація та аудит грантових коштів	45
► РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТА ЗАПОБІГАННЯ ПОРУШЕННЯМ У ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	47
5.1. Сутність і класифікація фінансових ризиків у діяльності агенцій регіонального розвитку	48
5.2. Механізм побудови системи внутрішнього контролю	50
5.3. Запобігання порушенням і конфліктам інтересів	51
5.4. Управління валютними, податковими та договірними ризиками ..	52
5.5. Репутаційні ризики та фінансова культура.....	53
► РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	56
6.1. Загальні засади управління майном	57
6.2. Джерела формування майнової бази	57
6.3. Правовий режим володіння та користування майном	58
6.4. Облік, оцінка та інвентаризація майна	58
6.5. Використання, оренда і відчуження майна	58
6.6. Управління нематеріальними активами та інтелектуальною власністю	59
6.7. Відповідальність за збереження майна та контроль	59
► РОЗДІЛ 7. ВНУТРІШНІ ФІНАНСОВІ ПОЛІТИКИ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	60
7.1. Роль внутрішніх фінансових політик у забезпеченні прозорості	61
ВИСНОВОК.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТОК № 1. ПОЛОЖЕННЯ ПРО ФІНАНСОВУ ПОЛІТИКУ	64
ДОДАТОК № 2. ПОЛІТИКА ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	72
ДОДАТОК № 3. НАКАЗ ПРО ОБЛІКОВУ ПОЛІТИКУ	78
ДОДАТОК № 4. ПОРЯДОК ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАТЕЖІВ.....	88

ВСТУП

Цей посібник розроблено для агенцій регіонального розвитку (далі — АРР) у межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, який втілюється за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB. Його мета — надати фахівцям АРР вичерпний набір знань і практичних інструментів для ефективного управління фінансами, що є основою успішної роботи АРР, реалізації регіональних і міжнародних проєктів. Посібник охоплює правові засади, організаційні процедури, фінансові механізми та аспекти відповідальності за належне управління фінансами, планування, виконання та

контроль фінансових операцій, що необхідні для забезпечення прозорості, ефективності та відповідності вимогам національного законодавства і міжнародних донорів.

АРР є ключовими інституціями впровадження державної регіональної політики в Україні. Їх створення та діяльність ґрунтуються на принципах партнерства між державою, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством. Основним завданням АРР є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективне використання потенціалу територій.

Діяльність АРР регулюється низкою основоположних нормативно-правових актів, серед яких:

Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає стратегічні принципи розвитку регіонів та механізми координації між центральними і місцевими органами влади;

Податковий кодекс України, що визначає особливості оподаткування неприбуткових організацій;

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що встановлює повноваження рад і виконавчих органів у сфері регіонального розвитку;

Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку», яка безпосередньо описує механізми створення, функціонування та звітності АРР.

Бюджетний кодекс України, який регулює процеси формування, розподілу й використання бюджетних ресурсів, включно з фінансуванням програм регіонального розвитку;

В умовах децентралізації та європейської інтеграції роль АРР значно посилюється. Вони перетворюються на центри компетенцій, що поєднують стратегічне планування, залучення інвестицій, аналітичну діяльність та всебічну підтримку громад — організаційну, експертну,

методичну та технічну. АРР створені як інструмент міжрівневої координації, що забезпечують синергію між державними, регіональними та місцевими ініціативами із залученням бізнесу, освіти, науки та громадянського суспільства.

Мета цього посібника;

надання фахівцям АРР вичерпного набору знань, правових орієнтирів і практичних навичок для ефективного управління фінансами, планування діяльності, розроблення програм розвитку, ведення обліку, звітності та забезпечення прозорості.

Цей посібник охоплює:

- ▶ правові засади функціонування АРР;
- ▶ джерела та механізми фінансування АРР;
- ▶ процедури бюджетування, обліку та звітності;
- ▶ інструменти внутрішнього контролю, аудиту й антикорупційного комплаєнсу;
- ▶ підходи до забезпечення фінансової автономії та стійкості.

Посібник побудований у формі практичних порад. Він поєднує аналітичний, методичний і прикладний підходи, щоб допомогти як новоствореним, так і досвідченим АРР побудувати фінансово стабільну, юридично безпечну та прозору систему управління.

01

РОЗДІЛ 01



ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



1.1. ПРАВОВИЙ СТАТУС АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Агенції регіонального розвитку (далі — АРР) створюються на підставі статті 19 Закону України «Про засади державної регіональної політики» (далі – Закон) та [Постанови Кабінету Міністрів України № 258 від 11 лютого 2016 року](#), якою затверджено Порядок утворення та діяльності АРР (далі — Порядок). Згідно із Законом та пунктом 2 цього Порядку, АРР є небюджетними неприбутковими установами, що функціонують на принципах партнерства між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання, науковими установами та громадськими об'єднаннями.

Відповідно до Закону АРР виступають інституційними інструментами реалізації державної регіональної політики та забезпечують взаємодію державних і місцевих органів у питаннях стратегічного планування розвитку регіонів, координації програм і проєктів, підтримки інвестиційної діяльності, моніторингу виконання стратегій і планів розвитку.

Юридичною основою для створення АРР виступають норми [Цивільного кодексу України](#), зокрема статті 83–85, які регулюють діяльність установ як окремої організаційно-правової форми. АРР реєструється як юридична особа, неприбуткова установа, що має власне положення, банківські рахунки, печатку та ідентифікаційний код.

Неприбутковий статус визначається вимогами [Податкового кодексу України](#), пункт 133.4 статті 133, де зазначено, що доходи (прибутки) неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування витрат на утримання, реалізацію мети (цілей, завдань), визначених її установчими документами. Порушення цієї вимоги призводить до втрати статусу неприбутковості, що тягне за собою обов'язок сплачувати податок на прибуток у загальному порядку.

Для того, щоб створити дієву АРР, яка відповідає нормам законодавства, важливо з самого початку:

01

визначити правильну організаційно-правову форму — **установа**, а не комунальне підприємство чи громадська організація;

02

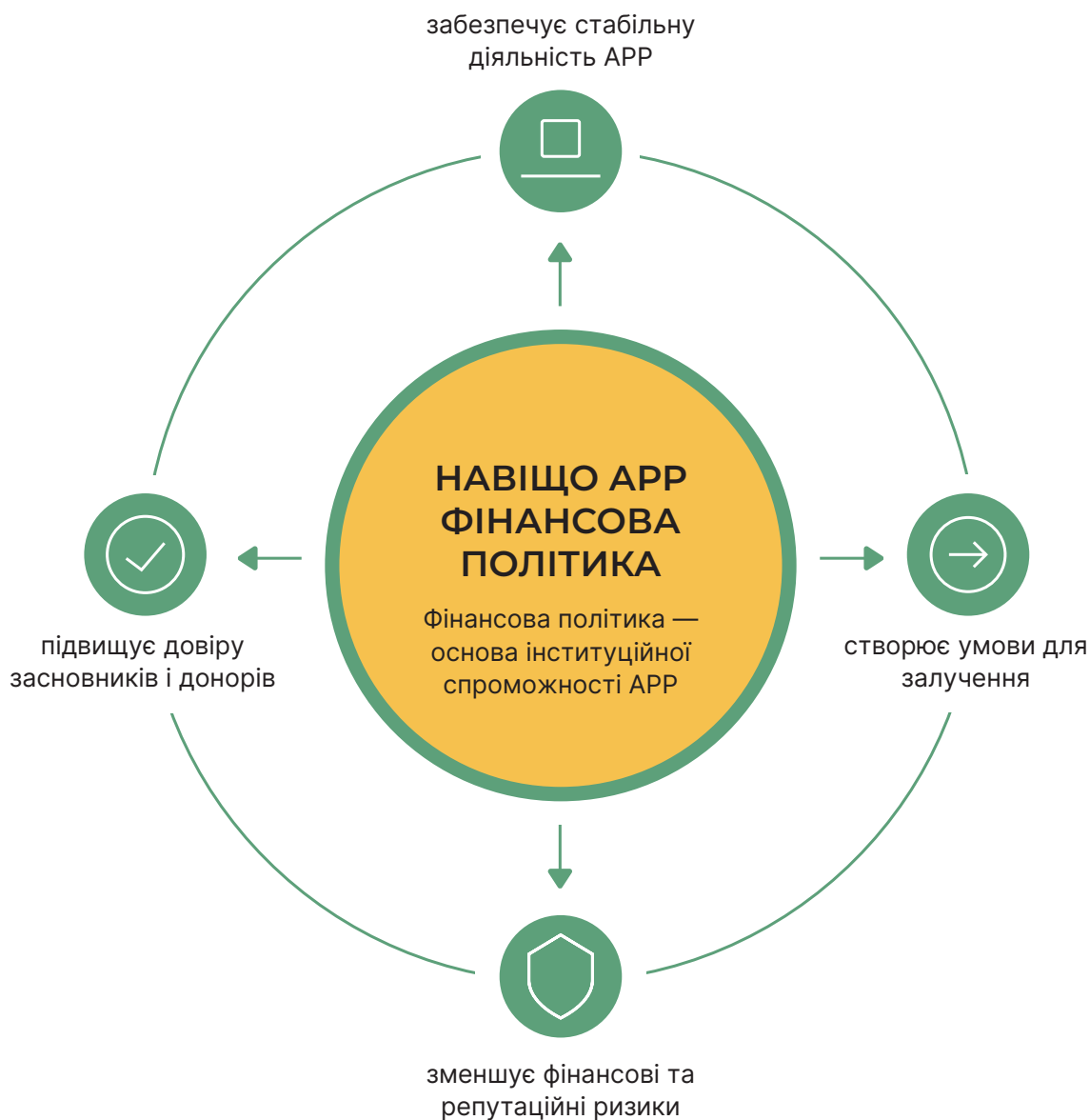
закріпити у Положенні про АРР партнерську модель управління (наявність наглядової ради, дирекції, ревізійного органу);

03

подбати про реєстрацію у Реєстрі неприбуткових організацій — це гарантує право на звільнення від податку на прибуток і дає змогу брати участь у міжнародних програмах.

Наявність у складі засновників обласної державної адміністрації, обласної ради (як обов'язкова умова відповідно до Закону) чи міської ради (як співзасновника) не робить АРР бюджетною установою. Вона залишається самостійним суб'єктом господарювання

неприбуткового типу, який може укладати договори, отримувати гранти, надавати послуги, володіти майном, користуватися земельними ділянками й нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.





1.2. ОСНОВНІ ПОВНОВАЖЕННЯ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Відповідно до пунктів 7–10 [Постанови КМУ № 258](#) від 11.02.2016 р. основними напрямками діяльності АРР є:

підготовка та
реалізація проєктів
регіонального
розвитку;

участь у формуванні
та виконанні
стратегій розвитку
областей і громад;

координація
діяльності суб'єктів
регіонального
розвитку;

залучення інвестицій
та підтримка
підприємництва;

моніторинг реалізації
програм і проєктів
регіонального
розвитку;

підготовка аналітичних,
статистичних та
інформаційних
матеріалів.

Ці функції також узгоджуються з положеннями [Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»](#), зокрема статті 27, якою передбачено право органів місцевого самоврядування делегувати окремі завдання у сфері соціально-економічного та територіального розвитку іншим суб'єктам, у тому числі інституціям, створеним ними на засадах спільної участі. У цьому контексті АРР можуть залучатися як виконавці окремих завдань у межах програм регіонального розвитку з отриманням фінансування на договірній або конкурсній основі.

Водночас правові підстави участі обласних державних адміністрацій у створенні та функціонуванні АРР впливають із положень Закону України «Про місцеві державні адміністрації». Відповідно до статей 13 та 17 цього Закону, місцеві державні адміністрації забезпечують розроблення і виконання програм соціально-економічного розвитку відповідних територій, організовують реалізацію державних і регіональних

програм, здійснюють аналіз соціально-економічного розвитку та моніторинг виконання відповідних програмних документів.

Реалізація зазначених повноважень обласних державних адміністрацій обумовлює доцільність залучення інституцій, спроможних забезпечити аналітичний, експертний та організаційний супровід процесів регіонального розвитку. У цьому зв'язку АРР можуть розглядатися як інституційний інструмент реалізації державної регіональної політики на регіональному рівні та залучатися обласними державними адміністраціями до розроблення, актуалізації та моніторингу регіональних стратегій розвитку, підготовки та супроводу програм і проєктів регіонального розвитку, організації навчальних та консультаційних заходів для територіальних громад, а також до реалізації заходів міжрегіонального та міжнародного співробітництва.

Таким чином, залучення АРР до виконання окремих завдань у сфері регіонального розвитку відповідає як повноваженням органів місцевого самоврядування, так і компетенції обласних державних

адміністрацій, визначеній чинним законодавством, а фінансування діяльності таких АРР може здійснюватися на договірних або конкурсних засадах у межах реалізації відповідних програм і проєктів.

У практичній площині це означає, що АРР здійснюють діяльність відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Порядку діяльності АРР, затвердженого постановою КМУ № 258. Зокрема, АРР можуть:



розробляти, готувати та подавати пропозиції щодо проєктів регіонального розвитку, у тому числі до Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР);



залучати ресурси міжнародної технічної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством, для реалізації програм і проєктів;



укладати договори та меморандуми про співпрацю з органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, науковими установами, громадськими організаціями та іншими партнерами;



надавати організаційну, аналітичну, інформаційну, експертну та консультаційну підтримку у сфері планування та реалізації програм і проєктів регіонального розвитку.



1.3. РОЛЬ І МІСЦЕ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

АРР виступають посередницькою ланкою між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. Їхня діяльність забезпечує реалізацію принципів децентралізації та партнерства, визначених Законом України «Про засади державної регіональної політики», стаття 3, яка встановлює базові принципи: збалансованість, субсидіарність, інтегрованість і паритетність інтересів регіонів.

На практиці АРР виконують роль інституційного координатора, який поєднує розробку стратегій розвитку регіонів, планування проєктів, залучення ресурсів і моніторинг результатів. Їхня функція також полягає у забезпеченні єдиного аналітичного центру регіонального розвитку, який формує пропозиції для обласних рад, ОДА, територіальних громад, донорських структур.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 258 від 11.03.2015 р. «Про затвердження Порядку діяльності агенцій регіонального розвитку», АРР беруть участь у:

підготовці
пропозицій до
регіональних
стратегій
розвитку;

оцінюванні
ефективності
виконання
планів заходів;

аналітичному
супроводі
інвестиційних
програм;

формуванні
бази даних
регіональних
ініціатив та
партнерів;

а також у межах чинного законодавства:

- ▶ участь у підготовці та реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги, програм транскордонного та міжрегіонального співробітництва;
- ▶ розвитку міжнародного партнерства регіонів, зокрема взаємодії з іноземними інституціями розвитку, донорськими організаціями та фінансовими установами;
- ▶ супроводі залучення інвестицій, зокрема іноземних, до регіональних і місцевих проєктів;
- ▶ наданні консультаційної та методичної підтримки органам виконавчої влади й органам місцевого самоврядування з питань регіонального розвитку;
- ▶ участь у підготовці проєктних заявок на фінансування з державних, міжнародних та інших дозволених джерел;
- ▶ здійсненні інформаційно-аналітичної діяльності, зокрема підготовці оглядів, досліджень та звітів з питань соціально-економічного розвитку регіонів;
- ▶ сприянні розвитку партнерств між органами влади, бізнесом, установами науки та освіти, організаціями громадянського суспільства.

Це дає змогу забезпечити зв'язок між плануванням, фінансуванням та виконанням проєктів, що підвищує ефективність публічних інвестицій.

Наведена нижче таблиця демонструє унікальну гнучкість АРР як інституцій, що дозволяє їм діяти оперативніше та

масштабніше, ніж органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, особливо у питаннях стратегічного планування, проєктного менеджменту та підготовки проєктів, залучення міжнародної допомоги. Це створює передумови для ефективної реалізації регіональної політики та забезпечення сталого розвитку територій:

Таблиця 1: Порівняльна характеристика інституцій, дотичних до регіонального розвитку

Показник	Агенція регіонального розвитку (АРР)	Обласна державна адміністрація (ОДА)	Місцева рада / виконком
Юридичний статус	Неприбуткова установа	Орган виконавчої влади	Орган місцевого самоврядування
Основна функція	Координація, аналітика, стратегічне планування, розробка та реалізація проєктів	Реалізація державної політики в областях	Затвердження програм розвитку, фінансування
Джерела фінансування	Гранти, внески засновників, кошти від послуг, МТД	Державний бюджет	Місцевий бюджет
Підзвітність	Засновникам і наглядовій раді	Кабінету Міністрів України	Громаді
Гнучкість у використанні коштів	Висока	Обмежена законодавством та бюджетними процедурами	Залежна від рішень ради
Можливість участі у міжнародних програмах	Так, без обмежень	Обмежено міжнародними угодами	Так, але потребує погоджень з депутатами

Модель управління регіональним розвитком в Україні передбачає чотири рівні взаємодії:



01

Державний рівень — формування державної регіональної політики, визначення національних пріоритетів розвитку, нормативно-правове регулювання та фінансове забезпечення інструментів регіонального розвитку (центральні органи виконавчої влади, зокрема, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерство фінансів України, Міністерство розвитку громад та територій України).

03

Інституційний рівень — безпосереднє виконання програм і проєктів регіонального розвитку через інституційних партнерів, зокрема, органи публічної влади та комунальні підприємства; бізнес та інші суб'єкти господарювання; установи науки та освіти; організації громадянського суспільства.

02

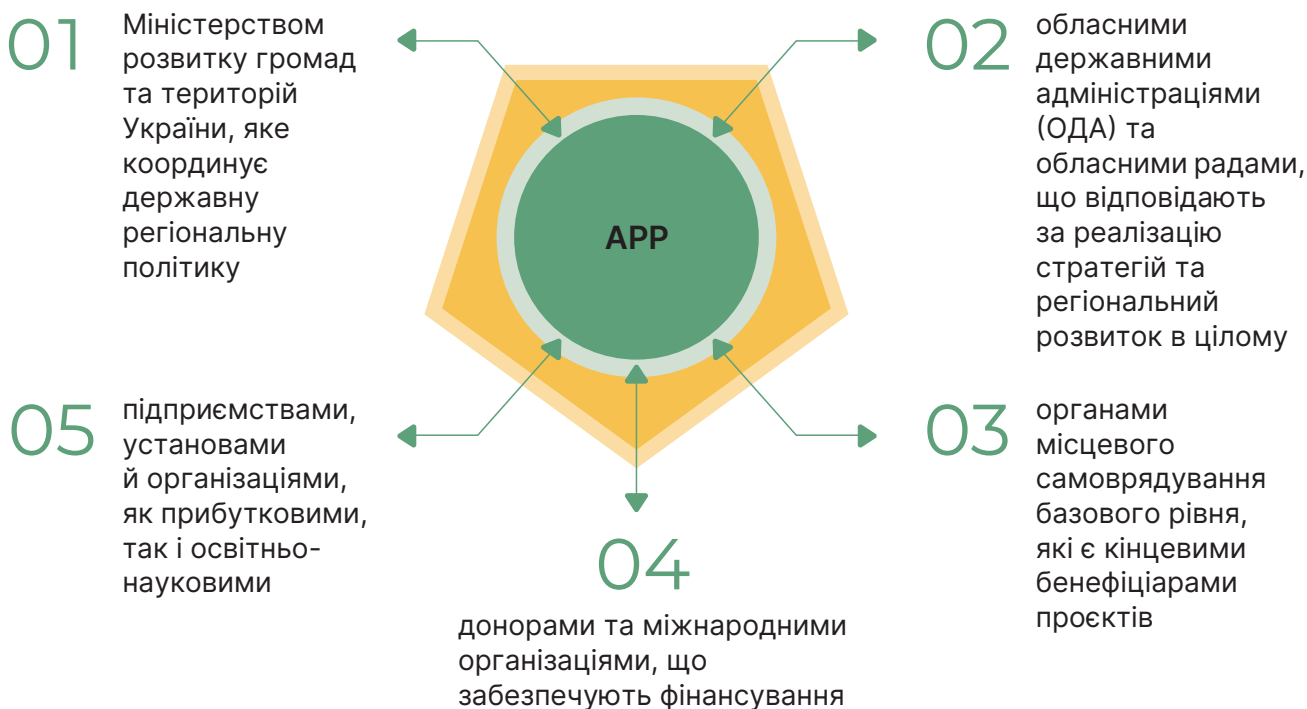
Регіональний рівень — імплементація державних пріоритетів через регіональні стратегії та програми, координація суб'єктів регіонального розвитку, підготовка та супровід проєктів, зокрема заявок до ДФРР та інших державних і міжнародних програм (обласні державні адміністрації, обласні ради, агенції регіонального розвитку).

04

Базовий рівень — рівень територіальних громад, які є основним бенефіціарами результатів діяльності АРР.

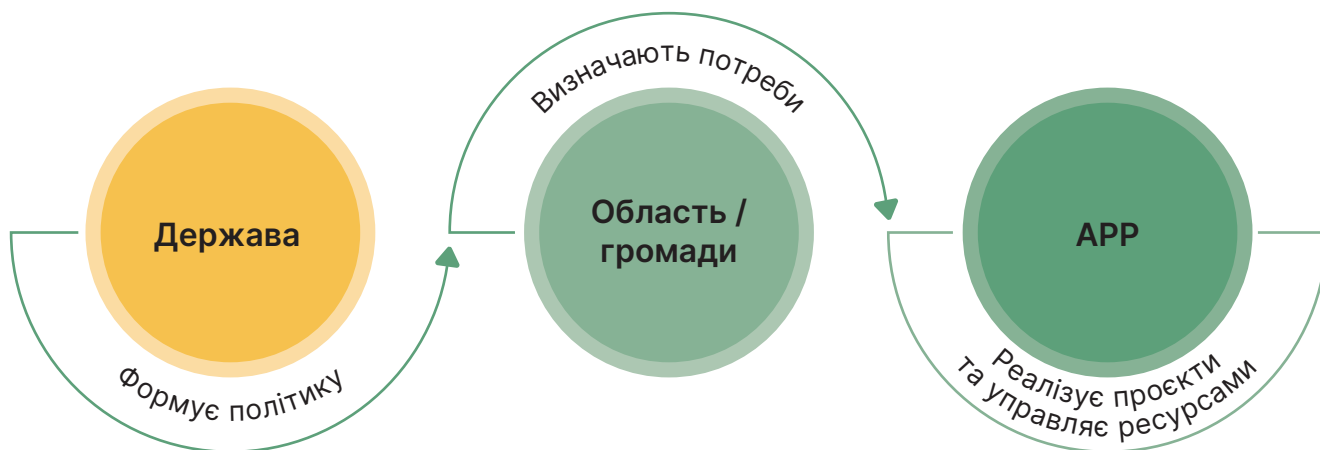
АРР є операційною ланкою між усіма рівнями, тобто сприяють перетворенню стратегічних рішень держави у регіональні та місцеві стратегії, конкретні проєкти.

Для цього APP взаємодіє з:



Місце APP у системі регіональної політики

APP як фінансово спроможна інституція розвитку



02

РОЗДІЛ 02



ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



2.1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Фінансова діяльність АРР є важливою складовою інституційного розвитку та функціональної спроможності системи децентралізованого управління. Вона забезпечує не лише стабільність функціонування самих АРР, а й створює основу для ефективної реалізації стратегій місцевого та регіонального розвитку. Нормативно-правове підґрунтя цієї діяльності визначається положеннями Бюджетного кодексу України, Законів України «Про місцеве самоврядування», «Про засади державної регіональної політики» та низкою постанов Кабінету Міністрів України, що регулюють порядок формування, використання і контролю за публічними фінансовими ресурсами.

З фінансово-правової точки зору, АРР функціонують як неприбуткові суб'єкти господарювання, діяльність яких спрямована не на отримання прибутку, а на реалізацію суспільно значущих завдань — сприяння розвитку територій, підтримку інвестиційних ініціатив, стимулювання підприємництва та

залучення зовнішніх ресурсів. Такий статус зумовлює необхідність побудови змішаної моделі фінансування, у якій поєднуються кошти державного та місцевих бюджетів, грантова допомога міжнародних донорів, внески засновників та співзасновників, а також власні доходи від надання послуг.

Подібна багатоканальна система відповідає сучасним європейським підходам до фінансової стійкості інституцій регіонального розвитку, де ключовими є принципи диверсифікації, довгостроковості, прозорості, підзвітності та цільового використання ресурсів. Для України, яка послідовно адаптує регіональну політику до стандартів ЄС та реалізує реформу децентралізації, ці принципи мають не лише теоретичне, а й практичне значення: вони визначають фінансову поведінку АРР, забезпечують практичний результат, довіру донорів і партнерів, а також сприяють формуванню стабільної фінансової бази для реалізації проєктів розвитку.

Правові основи фінансування АРР закріплені в:

[статті 143 Конституції України](#), що гарантує право територіальних громад створювати установи та організації для спільного вирішення питань місцевого значення;

[статті 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»](#), що дозволяє органам місцевого самоврядування утворювати інституції розвитку;

положеннями [Закону України «Про місцеві державні адміністрації»](#);

[Постановою № 258 від 11.03.2016 р.](#), яка прямо передбачає можливість фінансування діяльності АРР із бюджетних, грантових, благодійних та інших джерел, не заборонених законодавством.

Таким чином, фінансова стратегія АРР має ґрунтуватися на збалансованому використанні різних джерел та інструментів фінансування — коштів державного та місцевих бюджетів, ресурсів міжнародної технічної допомоги, грантових програм, а також партнерських і приватних фінансових внесків. Її ефективність визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а й здатністю АРР забезпечити прозоре та раціональне управління коштами, належну звітність перед партнерами й органами влади, а також фінансову дисципліну на всіх етапах реалізації проєктів. Водночас саме

ефективна система управління фінансами є основою практичних результатів діяльності АРР: вона забезпечує виконання статутних завдань, реалізацію програм і проєктів, а також дотримання зобов'язань перед донорами та громадами.

Дотримання принципів законності, ефективності та публічної підзвітності формує довіру до АРР як ключових інституцій регіонального розвитку в умовах децентралізації та підсилює їхню роль у стратегічному плануванні й впровадженні змін.



2.2. КЛАСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ

Сучасні умови вимагають, щоб АРР діяли як самостійні фінансово спроможні інституції, здатні планувати, залучати та ефективно управляти ресурсами. Такий підхід підвищує

рівень довіри донорів і партнерів, забезпечує інституційну сталість і дозволяє АРР відігравати ключову роль у розвитку громад.

Державне та місцеве бюджетне фінансування

Бюджетне фінансування є одним із можливих джерел забезпечення діяльності агенцій регіонального розвитку, однак його характер і обсяг не можуть розглядатися як гарантовані у довгостроковій перспективі. Відповідно до положень [Постанови Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203 «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку»](#), засновники АРР забезпечують її фінансування протягом перших двох років з моменту створення. Після завершення зазначеного періоду обов'язок подальшого фінансування з боку засновників законодавством прямо не встановлюється.

У зв'язку з цим фінансування з місцевих бюджетів після завершення дворічного перехідного періоду має факультативний

характер та залежить від рішень відповідних органів місцевого самоврядування і обласних рад, фінансових можливостей бюджетів, а також від спроможності АРР обґрунтувати доцільність подальшої підтримки своєї діяльності. Таким чином, кошти місцевих бюджетів не можуть розглядатися як стабільне або автоматичне джерело фінансування діяльності АРР, а радше як один із можливих інструментів підтримки їх функціонування.

Законодавство у сфері регіонального розвитку передбачає також можливість участі АРР у реалізації державних програм на конкурсних засадах. Зокрема, суб'єктами подання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку можуть бути юридичні особи публічного права,

створені органами державної влади та органами місцевого самоврядування, за умови відповідності проєктів вимогам регіональних стратегій розвитку та наявності співфінансування з місцевих бюджетів.

Водночас на практиці участь АРР у проєктах, що фінансуються коштом Державного фонду регіонального розвитку та інших державних програм, залишається обмеженою. Такі інструменти наразі слід розглядати переважно як потенційну можливість

фінансування, реалізація якої залежить від дії відповідних нормативних актів, фактичного функціонування конкурсних процедур, а також інституційної та проєктної спроможності самих АРР.

Таким чином, бюджетне фінансування відіграє стабілізаційну роль, забезпечуючи організаціям операційну основу для реалізації проєктів і підтримки інституційної спроможності.

Власні платні послуги як основа фінансової стійкості

Пріоритетом для АРР має стати фінансова самостійність, побудована на наданні платних та безоплатних послуг, які відповідають статутним завданням і соціальній місії організації.

АРР можуть розвивати ринок експертних та консультаційних послуг, зокрема:



розробку стратегій розвитку областей та громад і бізнес-планів;



аналітичні дослідження та моніторинг стратегій, програм, проєктів;



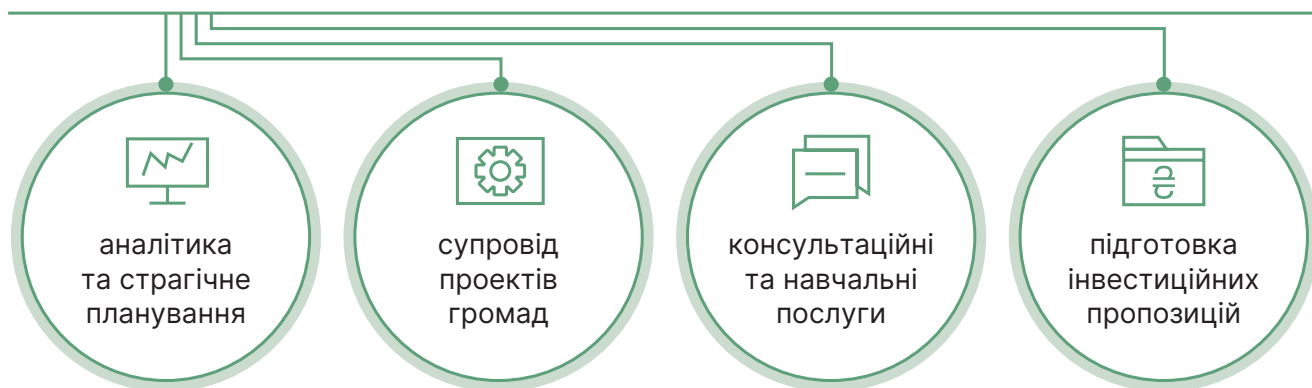
супровід інвестиційних ініціатив і грантових заявок;



проведення навчань, тренінгів, консультацій для органів місцевого самоврядування та бізнесу.

Нормативна база України дозволяє неприбутковим установам отримувати доходи від діяльності, що відповідає їх статутним цілям, за умови прозорого обліку та цільового використання. Така модель дає

змогу АРР зберігати операційну стабільність, утримувати кваліфікований персонал і підвищувати гнучкість у реагуванні на потреби громад.



Послуги мають бути юридично обґрунтовані та економічно доцільні

Інституційна підтримка донорів — додатковий стимул до розвитку

Паралельно з розвитком власних послуг, грантова та технічна допомога донорів залишається ключовим чинником інституційного зміцнення APP.

Програми міжнародних партнерів допомагають APP підвищувати кваліфікацію персоналу, впроваджувати цифрові рішення, створювати аналітичні інструменти та розширювати управлінські спроможності.

Завдяки цій підтримці APP можуть реалізовувати інноваційні ініціативи, які неможливо профінансувати лише з власних або місцевих джерел — від цифрової трансформації процесів до запуску партнерських проектів у громадах.

Приклад:



APP може розробляти стратегії розвитку територій або бізнес-плани для громад на умовах співфінансування, спрямовуючи отримані кошти на операційну діяльність і вдосконалення внутрішніх процесів. Водночас донорська підтримка може покривати розвиток інституційного потенціалу: навчання фахівців, розробку відкритих баз даних або створення аналітичних платформ.

Отже, власні платні послуги забезпечують фінансову незалежність, а донорські програми — можливість системного розвитку та впровадження інновацій.



2.3. КОМБІНОВАНА ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ

Ефективна фінансова архітектура APP має ґрунтуватися на поєднанні чотирьох взаємодоповнюваних джерел:



Таке поєднання створює збалансовану систему фінансового менеджменту, де жодне джерело не є домінуючим, але всі взаємно посилюють одне одного.

Така фінансова стратегія дозволяє APP поєднувати фінансову самодостатність із партнерською взаємодією, забезпечуючи:

інституційну незалежність і стабільність;

прозоре використання ресурсів;

довгострокову спроможність реалізовувати проєкти в громадах.

Розвиток власних платних послуг у поєднанні з бюджетною та донорською підтримкою формує ефективну модель фінансування, яка забезпечує сталість, гнучкість і стратегічну роль APP як каталізатора регіонального розвитку.

Розроблена фінансова стратегія дає змогу APP поєднувати фінансову самостійність

із партнерською взаємодією, створюючи збалансовану модель розвитку. Її ефективність ґрунтується на поєднанні кількох взаємодоповнювальних джерел фінансування, кожне з яких виконує свою роль у забезпеченні інституційної стійкості та зростанні організаційного потенціалу.

Таблиця 2: Компоненти фінансування APP та їх характеристики

Компонент фінансування	Роль у фінансовій моделі APP	Очікуваний результат	Вимоги до команди APP
Власні платні послуги	Формують основу фінансової незалежності, забезпечують стабільне функціонування APP та її здатність швидко реагувати на потреби громад	Зростання фінансової автономії та гнучкості управління	Наявність висококваліфікованих фахівців або достатній фінансовий ресурс для залучення зовнішньої експертизи на договірній основі
Бюджетне фінансування (державне та міське)	Забезпечує стабільну базу для покриття адміністративних і операційних витрат	Інституційна сталість і довіра з боку органів влади	Адміністративно спроможна команда з базовими управлінськими та фінансовими компетенціями, здатна забезпечити належну звітність, дотримання бюджетного та фінансового законодавства
Донорська підтримка (гранти, технічна допомога)	Є джерелом розвитку, інновацій та підвищення кваліфікації персоналу	Розширення спроможності APP, впровадження нових підходів і проєктів	Досвід підготовки проєктних заявок, управління грантами, фінансового та результатного моніторингу, знання процедур донорів або доступ до спеціалізованих грантових менеджерів
Приватні ресурси та партнерства (ДПП)	Створюють можливості для залучення інвестицій і реалізації спільних проєктів	Посилення економічної активності та партнерських зв'язків на місцевому рівні	Фахівці з інвестиційного аналізу, економіки, правового супроводу ДПП, переговорів з бізнесом або сталі партнерські зв'язки з профільними консультантами

03

РОЗДІЛ 03



ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



3.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Фінансове планування в АРР є стратегічним процесом, що забезпечує узгодженість фінансових ресурсів з інституційними цілями та проєктними пріоритетами. На відміну від бюджетних установ, АРР мають комбіновану модель фінансування: внески партнерів (обласні ради, ОВА), гранти міжнародних організацій, кошти від статутної діяльності. Це означає, що планування має бути не тільки точним, а й адаптивним — реагувати на зміни курсів валют, графіків виплат, вимог донорів. Фінансове планування визначає логіку прийняття управлінських рішень, що стосуються залучення, розподілу та використання коштів. Планування формує основу фінансової дисципліни та гарантує, що діяльність АРР відповідає принципам цільового, ефективного та економного використання ресурсів, закріпленим у Бюджетному кодексі України (статті 7, 22 та 23).

Головне завдання фінансового планування — передбачити не просто витрати, а й економічну логіку існування установи: як вона утримується, на що заробляє, які послуги надає, як реагує на зміни ринку донорського фінансування. Усі фінансові рішення повинні підтверджувати досягнення статутних завдань АРР, інакше виникає ризик порушити умови неприбутковості (п. 133.4 Податкового кодексу). В цьому

полягає особливість АРР: кожна гривня має чітко виражену мету.

На сьогодні актуальним є перехід АРР від короткострокового бюджетного мислення до середньо- та довгострокового фінансового планування, що узгоджується зі стратегічними документами регіонального рівня (наприклад, обласними стратегіями розвитку).

Сучасне планування вимагає поєднання річних бюджетів із середньостроковими фінансовими стратегіями. Три роки — оптимальний горизонт, визнаний міжнародними фінансовими інституціями. Він дозволяє узгодити проєкти з циклами міжнародної допомоги та державної регіональної політики.

Порада:



У фінансовій практиці агенціям регіонального розвитку доцільно закладати «фінансовий буфер» — резерв на 3–4 місяці базових витрат. Це дозволить пережити перехідний період між завершенням одного проєкту і стартом наступного.

Типи
планування:

01

Стратегічне фінансове планування (3–5 років) — визначення цілей і напрямів розвитку, очікуваних обсягів фінансування, прогнозів макроекономічних ризиків.

02

Операційне планування (1 рік) — деталізація доходів і витрат, формування бюджету АРР, календарного плану виконання зобов'язань.

03

Проєктне планування — розробка фінансових моделей для окремих грантів, ініціатив або кластерів.

Таблиця 3: Система планування APP

Принцип	Зміст	Практичне значення
Прозорість	Кожна копійка має бути обґрунтована, документально підтверджена та відкрита для перевірки	Забезпечує довіру партнерів і донорів, зміцнює репутацію Агенції як підзвітної та професійної установи
Диверсифікація	У середньостроковій перспективі жодне джерело фінансування не повинно перевищувати орієнтовно 40% загального бюджету. На стартових етапах можлива більша частка донорських коштів, однак APP має поступово розвивати власні платні та безоплатні послуги та партнерські внески	Зменшує фінансову залежність від одного донора, підвищує стійкість і гнучкість фінансової моделі
Інституційна пам'ять	Усі фінансові рішення та процедури фіксуються у внутрішніх політиках (policy manual) та фінансових регламентах	Забезпечує послідовність управлінських рішень, стабільність і безперервність роботи незалежно від кадрових змін

Річний бюджет:

Річний бюджет — це головний інструмент управління фінансами APP, який затверджується Наглядовою радою відповідно до профільної Постанови Кабінету Міністрів України. Структура бюджету повинна забезпечувати роздільний облік доходів і витрат за кожним джерелом фінансування. Типові статті доходів:

внески засновників (ОВА, обласна рада)	гранти та донорська допомога	власні доходи від статутної діяльності	інші підтверджені джерела
--	------------------------------	--	---------------------------

Статті витрат поділяються на адміністративні (утримання офісу, заробітні плати тощо) і проєктні (публічні заходи, експертні послуги, закупівлі). Розподіл

коштів має бути прив'язаний до плану діяльності APP, що підтверджує зв'язок між фінансами й результатами.

Таблиця 4: Етапи формування річного бюджету

Етап	Зміст	Відповідність практикам
Аналіз залишків і зобов'язань	Оцінка фінансових результатів, залишків на рахунках і стану незавершених платежів за попередній рік	Відповідає принципу обґрунтованого планування (Бюджетний кодекс України, ст. 23)
Узгодження плану діяльності та прогнозів надходжень	Синхронізація бюджету з річним планом роботи АРР, обласними стратегіями розвитку та підтвердженими домовленостями з донорами й партнерами	Європейська практика alignment with strategic objectives (SIGMA/OECD)
Підготовка проєкту бюджету	Формування проєкту бюджету директором і фінансовим менеджером із деталізацією доходів і витрат за джерелами	Відповідає вимогам фінансової підзвітності та принципу clear financial structure
Внутрішнє обговорення (фінансові консультації)	Проведення внутрішнього обговорення з командою або фінансовим комітетом для уточнення пріоритетів і обсягів витрат	Відповідає принципу participatory budgeting (залучення працівників до ухвалення рішень)
Розгляд і затвердження Наглядовою радою	Остаточне схвалення бюджету після перевірки відповідності стратегічним і фінансовим цілям АРР	Українська практика корпоративного управління; принцип accountability
Встановлення механізмів моніторингу виконання	Затвердження графіка фінансових звітів (щоквартальних або піврічних), аналіз відхилень, коригування планів	Європейська практика budget monitoring and flexibility
Публікація бюджету на сайті АРР (рекомендовано)	Забезпечення відкритості, прозорості й довіри громадськості та партнерів	Відповідає принципам transparency і open data (EU4PFM , SIGMA)

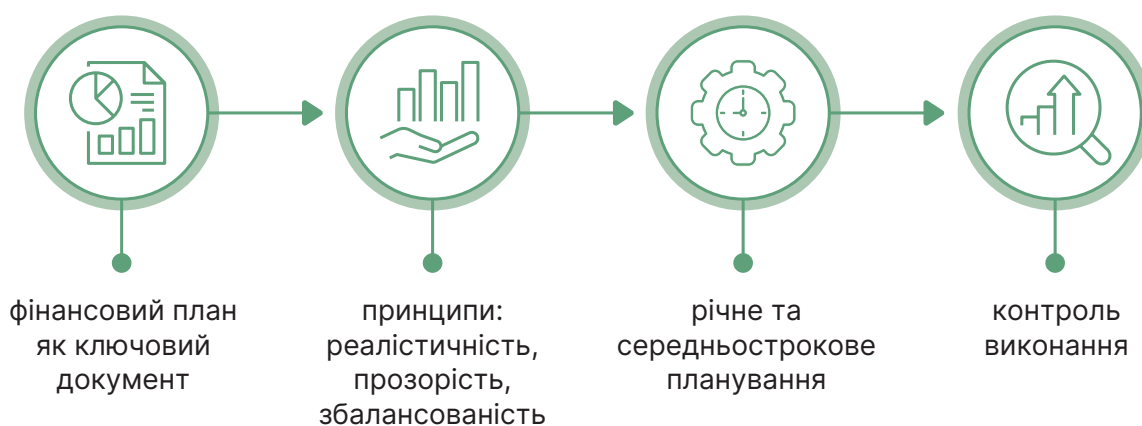
Порада:

Річний бюджет має бути не лише затвердженим, але й живим документом — інструментом моніторингу, аналізу й ухвалення рішень. Рекомендується проводити щоквартальні або раз на 6 місяців перегляди бюджету з оновленням прогнозів доходів і видатків, що відповідає практикам [adaptive financial management](#) у країнах ЄС.



Фінансове планування та бюджетування

Як АРР планує фінанси



Цикл «планування — виконання — контроль»



3.2. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Планування фінансів — це конструювання цілісної моделі руху коштів, у більшості АРР така модель складається з трьох рівнів:

стратегічного (загальний бюджет АРР);

операційного (річний бюджет);

проєктного (окремі бюджети донорів).

Відповідно до п. 133.4 Податкового кодексу України, АРР, які мають статус неприбуткових, зобов'язані витратити кошти виключно на реалізацію статутних цілей. Це означає, що фінансовий план повинен прямо кореспондувати зі Положенням — кожна стаття видатків має бути обґрунтована місією організації.

Законодавча основа фінансового планування неприбуткових установ визначається низкою нормативно-правових актів, зокрема:

Бюджетний кодекс України — статті 23 та 48 регулюють порядок розподілу бюджетних асигнувань, взяття бюджетних зобов'язань і використання коштів за цільовим призначенням.

Податковий кодекс України — пункт 133.4 встановлює вимоги до неприбуткових організацій, зокрема щодо використання доходів (прибутків) виключно для фінансування видатків на реалізацію статутних цілей.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» — стаття 6 визначає принципи достовірності, повноти та безперервності ведення бухгалтерського обліку, що є обов'язковими для всіх суб'єктів господарювання, включно з неприбутковими організаціями.

Постанова Кабінету Міністрів України № 419 від 28.02.2000 р. «Про затвердження Порядку складання фінансової звітності» — визначає вимоги до форми, періодичності та змісту звітності неприбуткових організацій.

Фінансовий план доцільно будувати за принципом «джерело – напрям – результат». Наприклад, міжнародний грант може фінансувати створення аналітичного центру, місцевий бюджет — оплату комунальних послуг, а власні доходи — розвиток навчального центру.

План складається з таких розділів:

прогноз
надходжень і
витрат

графік фінансування
проєктів

резервний
фонд

план закупівель

план кадрових
витрат

програма розвитку
організації
(інституційні
інвестиції)

Таблиця 5: Структура типового фінансового плану APP

Розділ плану	Зміст	Відповідальний
Прогноз доходів	Очікувані надходження від державних, місцевих, міжнародних джерел	Директор
План видатків	Операційні, адміністративні, інвестиційні витрати	Бухгалтер / фінансовий менеджер
Календар реалізації	Графік надходжень і платежів по кварталах	Бухгалтер / фінансовий менеджер
Резервний фонд	Запас коштів на непередбачувані обставини (до 10 % від бюджету)	Директор
Програма розвитку	Витрати на підвищення спроможності (навчання, ІТ, комунікації)	HR

Порада:

закладати у фінплан не лише «жорсткі» цифри, а й якісні цілі — наприклад, кількість проведених консультацій чи підготовлених аналітичних звітів. Це полегшує звітність перед донорами й засновниками.





3.3. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ

Фінансовий план APP — це не просто бухгалтерський документ, а й інструмент управління розвитком, який визначає, як ресурси підтримують стратегічні цілі APP. Його створення доцільно розглядати як щорічний управлінський цикл, який складається з трьох основних етапів:

1. Аналітично- підготовчий етап

Мета — оцінити поточний фінансовий стан та результати попереднього періоду. Команда аналізує:

- ▶ динаміку надходжень за різними джерелами (бюджет, донори, власні послуги);
- ▶ ефективність витрат і співвідношення адміністративних та проєктних видатків;
- ▶ кадрове навантаження (години, ставки, вартість персоналу на проєкт).

Порада:



оцінюйте не лише грошові показники, а й вартість часу команди — це дозволяє виявити перевантажені напрями та оптимізувати планування персоналу.

Нормативна база: відповідно до ст. 75 Бюджетного кодексу України, навіть неприбуткові організації мають забезпечувати реалістичність фінансових прогнозів.

2. Проєктування фінансового плану

На цьому етапі формуються прогнози доходів, витрат і резервів, а також визначаються пріоритети фінансування за напрямками діяльності APP.

Рекомендується готувати два сценарії плану:

Базовий — відображає гарантовані або підтверджені джерела (внески партнерів, діючі гранти).

Розширений (оптимістичний) — враховує потенційні гранти, очікувані контракти або нові платні послуги.

Це дозволяє гнучко реагувати на зміни у фінансуванні, не втрачаючи контроль над витратами.

3. Затвердження, комунікація і публічність

Підготовлений проєкт фінансового плану:



Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», якщо АРР використовує публічні кошти (зокрема, грантові чи бюджетні), фінансовий план та звіти мають бути оприлюднені — наприклад,

на вебсайті. Прозорість формує довіру громад, партнерів і донорів, а також є обов'язковою умовою участі в міжнародних програмах / проєктах.

Таблиця 6: Рекомендований графік оновлення фінансового плану

Етап	Термін виконання	Відповідальні
Аналітична оцінка минулого року	Січень–лютий	Фінансовий менеджер, бухгалтер
Підготовка проєкту фінансового плану	Лютий–березень	Директор, фінансовий менеджер
Затвердження Наглядовою радою	До 1 квітня	Наглядова рада
Проміжний перегляд (за потреби)	Липень	Директор, фінансовий комітет



3.4. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ І АУДИТ

Жоден план не матиме сенсу без системного контролю. АРР має забезпечити три рівні моніторингу: попередній (до витрати коштів), поточний (у процесі), підсумковий (після завершення проєкту).

Відповідно до Наказу Мініну № 987 від 13.09.2022 р., установи, що працюють із публічними коштами, повинні впровадити систему внутрішнього контролю. Вона включає фінансового менеджера, бухгалтера, незалежного аудитора та наглядову раду.

Порада:

не чекайте річного аудиту — проводьте «м'який внутрішній аудит» щоквартально. Це знижує ризики і демонструє відповідальність перед донорами.



Типові помилки і як їх уникнути:

Не створено резервний фонд



Рішення: формуйте резерв не менше 5 % бюджету;

Відсутня політика закупівель



Рішення: розробіть коротке «Положення про закупівлі» із межами повноважень;

Витрати за межами положення



Рішення: перевірте кожен платіжний документ на відповідність статутним цілям;

Звітність не подана вчасно



Рішення: запровадьте внутрішній дедлайн на 7–10 днів раніше офіційного.

Професійне фінансове планування — це створення культури відповідальності. АРР, що мислить бюджетом як стратегією, стає партнером держави, донорів і бізнесу, а не систематичним отримувачем фінансування.



3.5. КАСОВИЙ ПЛАН І УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ

Навіть ідеальний бюджет не гарантує безперебійної роботи АРР, якщо кошти не надходять вчасно. Тому критично важливим документом є **касовий план** — графік

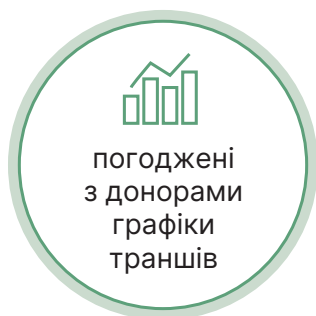
надходжень і витрат, деталізований по періодах (щомісячно або щоквартально). Його завдання — передбачити ризики касових розривів, які особливо ймовірні

у грантових проєктах, де фінансування часто йде траншами після підтвердження виконання попереднього етапу.

АРР повинні мати **резерв ліквідності**, достатній для покриття 2–3 місяців адміністративних витрат. У багатьох

європейських АРР це вимога партнерів — доказ того, що організація не зупиниться через затримку траншу. В Україні донори також починають вимагати підтвердження фінансової стійкості перед укладанням договорів.

Ключові інструменти управління ліквідністю:



Порада:

Щотижня чи щомісячно формуйте індикатор ліквідності: відношення залишку коштів до середньомісячних адміністративних витрат. Якщо показник падає — автоматичний сигнал для перегляду графіку платежів.



3.6. ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ, АУДИТ І ПРОЗОРІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

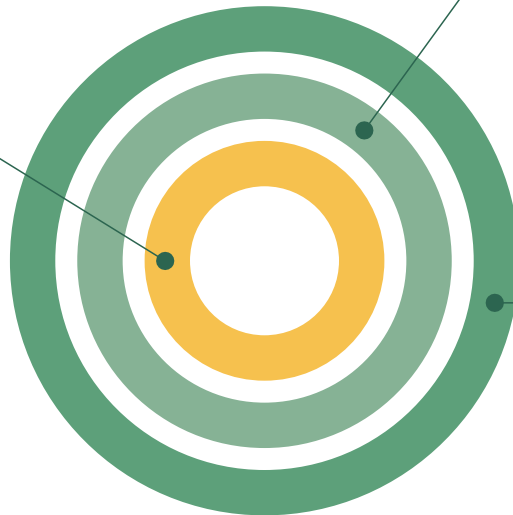
Без системи фінансового моніторингу неможливо не лише звітувати, а й управляти ризиками. Моніторинг у контексті діяльності АРР — це не «перевірка бухгалтерії», а постійне спостереження за тим, як витрачаються ресурси, чи відповідає фінансування реальним завданням і чи забезпечує АРР очікувані результати.

Фінансовий моніторинг охоплює як внутрішній контроль, так і зовнішню оцінку — аудит. Внутрішній моніторинг здійснює фінансовий менеджер або бухгалтерська служба; зовнішній аудит проводять незалежні аудиторські компанії або донори. Юридично це регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV і умовами грантових угод.

На практиці розвинені APP мають три кола моніторингу:

01

щомісячний фінансовий контроль, коли всі операції звіряються з бюджетом і планом закупівель.



02

квартальний огляд, на якому керівництво аналізує тенденції, прогнозує касові розриви, оцінює рівень виконання бюджету.

03

річний аудит, який підтверджує достовірність звітності та відповідність використання коштів меті агенції.

Порада:

Для ефективного контролю руху коштів створіть спрощену «карту бюджету» у Google Sheets або Excel — таблицю, де відображаються заплановані та фактичні надходження, витрати й залишки коштів по місяцях. Це дозволить відстежувати ліквідність у реальному часі навіть без складних програм типу Power BI.



Приклад:

APP, що бере участь у грантовій програмі UCORD, запровадила щомісячне оновлення спільного Google-документа з фінансовими показниками:

- ▶ у таблиці зазначаються всі очікувані надходження (гранти, місцеві внески, власні послуги);
- ▶ фіксуються фактичні витрати за статтями (зарплата, податки, оренда, комунальні послуги, закупівлі);
- ▶ автоматично підраховується залишок коштів і прогноз на два місяці наперед.

Такий формат не потребує спеціального програмного забезпечення, але забезпечує прозорість, командну взаємодію та оперативний фінансовий контроль — що особливо цінують донори та проєкти.



Порада:

Зберігайте цей файл у спільному доступі для керівництва, фінансового менеджера та бухгалтера. Це допоможе швидко реагувати на касові розриви і планувати виплати в межах річного бюджету.

В останні роки міжнародні програми посилили вимоги до фінансової прозорості українських APP, орієнтуючись на європейські стандарти звітності.

Зокрема, більшість донорів вимагають щомісячного або щоквартального подання фінансових звітів за уніфікованими шаблонами, які відображають рух коштів, нарахування заробітної плати, податки й залишки по бюджетних статтях.



3.6.1 Внутрішній аудит

Внутрішній аудит — це система превентивного аналізу. Його основна мета — виявити ризики до того, як вони призведуть до втрат. АРР повинна мати положення про внутрішній аудит, де визначені права, відповідальність і періодичність перевірок. Зазвичай аудит проводиться раз на пів року або після завершення значного проєкту.

Для АРР варто впроваджувати елементи ризик-орієнтованого підходу — тобто перевіряти не все підряд, а насамперед ті напрями, де найбільше ризиків (закупівлі, гранти, послуги).

3.6.2 Зовнішній аудит і міжнародні стандарти

Зовнішній аудит для АРР, які реалізують проєкти за підтримки міжнародних донорів, є обов'язковою вимогою. Відбір аудиторської компанії як правило здійснюється на конкурсній (тендерній) основі відповідно до політики закупівель донора або внутрішніх процедур АРР. У деяких випадках донор може надати перелік рекомендованих аудиторських компаній або затвердити результати відбору після проведення тендеру.

Важливо розуміти, що сучасний аудит охоплює не лише перевірку фінансових

документів, а й оцінку системи управління ризиками: наявність внутрішніх політик, процедур закупівель, правил звітності, механізмів контролю і дотримання принципів прозорості (compliance check).

У 2025 р. дедалі частіше до аудиту застосовують стандарти IFRS for NPOs (International Financial Reporting Standards for Non-Profit Organisations) — міжнародну рамку, адаптовану для неприбуткових інституцій. Її головний принцип — узгодження фінансових даних із соціальними результатами.

Порада:

Якщо АРР може довести, що кожна витрачена гривня створила вимірюваний ефект — нові робочі місця, підвищення компетенцій, залучені інвестиції — вона стає на рівень вище у сприйнятті донорів.



АНАЛІТИЧНИЙ ВИСНОВОК

РОЗДІЛУ 3

Досвід 2023–2025 рр. показав: АРР, які мають чітку фінансову архітектуру, утримуються на плаву навіть у кризових умовах. Ключові елементи такої архітектури — диверсифіковані джерела доходів, середньострокове планування, резервний фонд, внутрішній аудит і публічні звіти.

Порада:

Порада: Якщо АРР не має власного фінансового радника / менеджера, варто створити невелику консультативну раду з трьох фахівців — бухгалтера, юриста й директора. Вони не повинні працювати постійно, але раз на квартал можуть перевіряти фінансові рішення. Це дає відчуття безпеки керівнику й довіру партнерам.



Ще одна порада — створити систему аналітичних показників ефективності. Це можуть бути: відсоток виконання бюджету, середня затримка платежів, частка адміністративних витрат у загальному обсязі, рівень залучення позабюджетних коштів. Такі індикатори не лише дисциплінують команду, а й формують доказову базу для майбутніх грантів.

Сьогодні фінансування донорів — це не просто гроші, а тест на управлінську зрілість. Донори більше не шукають «одержувачів коштів» — вони шукають партнерів, які мислять стратегічно. А стратегічне мислення у фінансах — це здатність планувати, аналізувати, пояснювати й відповідати за результат.

Фінансова культура для АРР — це культура довіри. АРР, які збудували систему прозорого фінансового управління, автоматично піднімають довіру не лише до себе, а й до всієї системи місцевого самоврядування. Саме з таких АРР починається реальна децентралізація — не політична, а фінансова.

04

РОЗДІЛ 04



ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



4.1. ПРАВОВА ПРИРОДА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Бухгалтерський облік у діяльності АРР є однією із ключових умов правосуб'єктності установи.

На відміну від бюджетних організацій, АРР не є розпорядниками бюджетних коштів, а функціонують як юридичні особи, створені відповідно до [Постанови Кабінету Міністрів України № 258 від 11.04.2018 р. «Про затвердження Порядку функціонування агенцій регіонального розвитку»](#). Така форма поєднує гнучкість неприбуткових організацій з елементами державного контролю, що робить АРР унікальним суб'єктом публічно-приватного партнерства.

Облік у таких АРР здійснюється на підставі [Закону України «Про бухгалтерський облік](#)

[та фінансову звітність в Україні»](#), а також внутрішньої облікової політики, затвердженої керівником.

Основний принцип — повне документальне відображення усіх операцій, навіть якщо вони не передбачають руху коштів (наприклад, безоплатне отримання грантового обладнання або послуг).

АРР веде облік за загальноприйнятим планом рахунків ([затвердженням Наказом Мінфіну № 291 від 30.11.1999 р.](#)), адаптованим до неприбуткових організацій.

Ведення обліку може здійснюватися як власною бухгалтерською службою, так і на договірних засадах через аутсорсингову компанію, якщо це передбачено статутом.



4.2. ПОБУДОВА СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Організація обліку в АРР має базуватися на принципах прозорості, достовірності та безперервності.

Це означає, що кожна операція — від отримання гранту до закупівлі паперу — повинна бути підтверджена первинним документом, відображена у програмному середовищі (наприклад, BAS, M.E.Doc або FinDocs) і перевірена внутрішнім контролером.

З 2023 р. в Україні набули чинності зміни до Закону України [«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-14 від 1999 року](#), якими введено обов'язкове поняття «внутрішнього контролю» для всіх організацій, які працюють із публічними або донорськими коштами. Для АРР це означає, що внутрішній контроль має бути формалізований документально — у вигляді Положення про внутрішній фінансовий контроль.

Важливо розуміти, що бухгалтерський облік в АРР має аналітичний характер. На відміну від підприємств, які орієнтуються на прибуток, АРР обліковують результати використання коштів за проєктами, а не прибутковість як таку.

Тому в обліковій системі варто створювати аналітичні субрахунки для кожного джерела фінансування — місцевого бюджету, міжнародного гранта, внеску партнерів тощо. Це дозволяє відстежувати виконання умов грантів і формувати окремі звіти.



4.3. ОБЛІК ДОХОДІВ, ВИДАТКІВ І ГРАНТІВ

Діяльність АРР значною мірою фінансується за рахунок цільових коштів донорів, тому ключовим принципом бухгалтерського обліку є відокремлення джерел фінансування. Це дозволяє чітко розуміти, які кошти надійшли від якого донора і на які цілі вони можуть бути використані.

Згідно з п. 12 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Дохід»

(далі — П(С)БО 15), дохід визнається тоді, коли АРР отримує контроль над активом і може достовірно оцінити його вартість. Це означає, що грантові кошти не визнаються доходом у момент їх надходження, а відображаються як цільове фінансування. Доходом вони стають поступово — у міру виконання умов грантової угоди та використання коштів за призначенням.

Таблиця 7: Структура обліку доходів

Категорія	Приклади	Особливості обліку
Цільові надходження	Гранти, технічна допомога, внески засновників	Облік ведеться окремо по кожному проєкту / донору
Власні доходи	Платні тренінги, консультації, аналітичні звіти	Визнаються після фактичного надання послуги
Інші операційні доходи	Оренда, продаж непрофільного майна	Обліковуються як додаткові джерела фінансування

Порада:

Для зручності ведіть аналітичний облік за кожним проєктом у бухгалтерській програмі (через аналітичні рахунки, проєктні коди або інші засоби). Це полегшує підготовку донорських звітів і внутрішнього фінансового аналізу.



Для ефективного управління фінансами важливо не лише контролювати суму витрат, а й розуміти їх призначення. Саме тому всі витрати систематизуються за напрямками діяльності — це допомагає чітко відстежувати, на що саме використовуються кошти.

Таблиця 8: Групування витрат за функціональним призначенням

Група витрат	Приклади
Адміністративні	Бухгалтерські послуги, офісні витрати, оренда, заробітна плата
Проектні	Закупівлі для заходів, гонорари експертів
Експертні	Аналітична робота, дослідження, підготовка звітів
Операційні	Комунальні, зв'язок, транспорт
Резервні	Непередбачені витрати в межах бюджету проекту

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку «Витрати» (далі — П(С)БО 16), усі витрати відображаються у тому періоді, коли вони фактично понесені, незалежно від дати оплати.

Практичний приклад:



АРР отримала грант на 10 000 євро для реалізації проекту «Digital Skills Hub».

У вересні на рахунок АРР надійшов перший транш гранту в сумі 6 000 євро. Частину коштів — 3 500 євро — було продано банку, а отримані гривні зараховано на поточний рахунок (рах. 311).

У жовтні здійснено витрати: 3 000 євро (еквівалент у гривні) — оплата експертів, та 500 євро (еквівалент у гривні) — оренда залу.

У бухгалтерському обліку визнається дохід у сумі 3 500 євро (у гривневому еквіваленті), тобто в межах понесених витрат за звітний період.

Невикористані кошти — 2 500 євро, що залишилися на валютному рахунку, — продовжують обліковуватись як цільове фінансування до моменту їх обміну або використання для подальших витрат за проектом.

Примітка: під час обміну валюти виникає курсова різниця, яка також відображається у бухгалтерському обліку відповідно до П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів».

Таким чином, облік доходів і витрат у рамках грантів формується за єдиними принципами бухгалтерського обліку, але з урахуванням специфіки цільового фінансування.

Наступним етапом є організація обліку всієї діяльності за проектами міжнародної технічної допомоги (МТД), яка поєднує фінансові, нормативні та договірні вимоги.

Облік проектів міжнародної технічної допомоги (МТД) є однією з найважливіших та найскладніших функцій фінансового менеджменту АРР. Основою для ведення такого обліку є П(С)БО 15 «Дохід», П(С)БО 16 «Витрати», П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», Податковий кодекс України та грантові угоди, які мають силу договору й деталізують порядок використання коштів.

Важливо:

грантові надходження не є прибутком і не збільшують власний капітал АРР, а формують цільове фінансування, що підлягає використанню суто в межах погоджених витрат.



АРР повинні вести роздільний бухгалтерський облік для кожного проекту: окремі субрахунки у програмному забезпеченні, окремі плани закупівель, окремі архіви первинних документів. Це забезпечує відповідність вимогам донорів, уникнення змішування коштів та чіткість аудиторських перевірок. Кожна фінансова операція прив'язується до конкретного проектного заходу та пункту бюджету, який затвердив донор.

Крім загальнодержавних норм, донорами встановлюються додаткові правила: обмеження категорій витрат, граничні ставки оплати праці, обов'язковість конкурентних закупівель, валютні коливання тощо. Тому фінансовий менеджер повинен володіти умовами договорів із донорами на рівні нормативно-правових актів, оскільки саме ці договори є основою допустимості витрат.

Облік, звітність і аудит



Прозорість = довіра = фінансування



4.4. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ВИМОГИ ДОНОРІВ: СТРУКТУРА, ВИМОГИ, ПУБЛІЧНІСТЬ

Фінансова звітність є кінцевим продуктом системи бухгалтерського обліку. Саме вона перетворює щоденні операції в офіційний доказ фінансової дисципліни АРР. Для АРР звітність має не лише облікове, а й управлінське значення — це основа прийняття рішень Наглядовою радою, партнерами й донорами.

Правові вимоги визначено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та Наказом Мінфіну № 307 від 17.06.2015 р. Звітність подається щорічно до Мінекономіки, податкової та органів статистики, а також за вимогою — партнерам чи донорам.

У типовій практиці використовується така структура:

Баланс (форма № 1-м) відображає активи, зобов'язання й власний капітал АРР;	Звіт про фінансові результати (форма № 2-м) фіксує доходи та витрати за проєктами;	Звіт про використання доходів неприбуткової організації підтверджує цільове спрямування коштів (відповідно до п. 133.4 ПКУ);	Звіти донорам готуються у форматі, передбаченому угодами (часто — у валюті фінансування).
---	--	---	--

Для забезпечення повноти фінансової інформації та відповідності законодавчим вимогам АРР формує звітність за уніфікованими формами. Нижче наведено основні складові фінансової звітності, які використовуються у діяльності АРР.

Таблиця 9: Складові фінансової звітності

Форма / документ	Зміст і призначення
Баланс (форма №1-м)	Відображає активи, зобов'язання та власний капітал APP
Звіт про фінансові результати (форма №2-м)	Фіксує доходи й витрати, зокрема за проєктами та джерелами фінансування
Звіт про використання доходів неприбуткової організації	Підтверджує цільовий характер використання коштів (відповідно до п. 133.4 ПКУ)
Звіти донорам	Складаються у форматі, передбаченому грантовими угодами (часто — у валюті фінансування)

Кожен донор може встановлювати **власний формат звітності**, який може відрізнитися від національних форм.

Найчастіше донорські звіти містять:

- ▶ деталізацію витрат за статтями бюджету;
- ▶ перерахунок у валюті гранту;
- ▶ підтвердження витрат первинними документами;
- ▶ звірку залишків грантових коштів.

Порада:

Для уникнення розбіжностей рекомендується вести паралельний внутрішній облік у форматі, який відповідає вимогам конкретного донора. Це спрощує підготовку звітів та проходження аудиту.



У 2025 році актуальною тенденцією є публікація звітності на офіційних вебсайтах APP. Це не лише вимога доброго врядування, а й критерій оцінки прозорості у програмах міжнародної технічної допомоги.



4.5. ВАЛЮТНІ НАДХОДЖЕННЯ ТА КУРСОВІ РІЗНИЦІ

Більшість грантів надходять у валюті — євро, доларах США або фунтах стерлінгів. Згідно з п. 5 П(С)БО 21, такі надходження первісно оцінюються за курсом НБУ на дату їх отримання. В обліку створюється окремий субрахунок валютних коштів, який у подальшому підлягає перерахунку при зміні курсу.

Під час коливання курсу виникають курсові різниці, які відображаються як доходи або витрати звітного періоду, але мають суто обліковий характер — тобто не збільшують і не зменшують реальний бюджет проекту.

Донори зазвичай вимагають звітність у валюті гранту, тому курсові різниці не вважаються ані підтвердженням фінансуванням, ані економією.

Важливо:



курсів різниці не можуть змінювати план фінансування без письмового погодження донора.

З практики:



Наприклад, АРР отримала транш у розмірі 10 000 євро за курсом 41,00 грн/євро (410 000 грн). Через місяць курс НБУ зріс до 42,00 грн/євро, тож на дату звітності залишок 5 000 євро на валютному рахунку переоцінюється — утворюється курсовий дохід 5 000 грн.

Ця сума відображається на рахунку 714 «Дохід від операційної курсової різниці», але не збільшує обсяг коштів, доступних для використання в межах гранту.

Для донора в звіті продовжує фігурувати первісна сума у 10 000 євро.

Поради:



- ▶ Доцільно вести аналітичний облік курсових різниць окремо по кожному проекту та траншу.
- ▶ Разом із бухгалтерським записом варто оформлювати внутрішню довідку або меморіальний ордер, де фіксується дата, курс НБУ і сума різниці.
- ▶ Якщо АРР очікує значних валютних коливань, можна погодити з донором резерв або механізм компенсації (деякі програми ЄС чи ПРООН це допускають).
- ▶ Грантові надходження обліковуються як цільове фінансування.
- ▶ Суттєві коливання пояснюються в примітках до фінансових / донорських звітів.



4.6. ЗВІТНІСТЬ, ВЕРИФІКАЦІЯ ТА АУДИТ ГРАНТОВИХ КОШТІВ

Звітність за грантовими проєктами є основним механізмом підтвердження того, що АРР використовує кошти відповідно до цільового призначення і досягає задекларованих результатів. На відміну від стандартної фінансової звітності, звіти перед донорами мають подвійний характер:



01

фінансовий — підтвердження витрат за статтями бюджету;

02

змістовний (наративний чи програмний) — демонстрація досягнутих результатів, показників ефективності, впливу на розвиток територій.

Фактично, донор купує не витрати, а результат. Тому будь-яка витрата без прив'язки до продукту або результату проєкту буде вважатися порушенням правил гранту. Процес верифікації передбачає перевірку кожної витрати: наявність первинного документа, відповідність бюджету, обґрунтованість вартості та логічний зв'язок з проєктною активністю. Документування витрат має бути деталізованим і системним: договори, рахунки, акти виконаних робіт, платіжні інструкції, звіти про відрядження, протоколи закупівель. Усі документи зберігаються не менше 3 років (у деяких донорів — 5 або навіть 7 років).

Золотий принцип аудиту: Якщо витрату неможливо пояснити — її не визнають, навіть якщо вона була необхідною.

Аудит грантових коштів є незалежним і обов'язковим елементом міжнародних

проєктів. Донори часто висувають вищі, ніж національні, стандарти прозорості. Аудиторський висновок має критичне значення для подальшого фінансування: негативний висновок може призвести до замороження траншів, фінансових корекцій або повного припинення контракту.

Для зручності аудиту АРР мають впроваджувати єдину цифрову систему обліку й архівування. Рекомендовані практики: електронні журнали витрат, QR-кодування архівів документів, автоматичне формування звірок з договором. Сам аудит має не каральну, а попереджувальну функцію, дозволяючи АРР своєчасно усувати системні помилки, підвищуючи її спроможність і рейтинг у донорських програмах. У європейській практиці аудит — це інструмент професійного розвитку, а не пошуку винних.

Порада:

Успішні АРР звітують не тому, що їх змушують, а тому, що вони розуміють: якісна звітність = наступний грант.



Звітність за проєктами МТД — це юридичний обов'язок, який визначається грантовими угодами. Звіти подаються у таких форматах:

- ▶ фінансова таблиця;
- ▶ звіт про діяльність (досягнення індикаторів);
- ▶ пакети первинних документів;
- ▶ пояснювальна записка до відхилень від бюджету.

В Україні аудит міжнародних проєктів проводиться відповідно до [Закону № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»](#) — із залученням незалежної фірми, яку затверджує донор. Документи необхідно зберігати щонайменше 5 років, а інколи — 7 або 10, якщо цього вимагає донор.

Фінансова дисципліна —
це не бюрократія,
а стратегічна інвестиція
у довіру та розвиток.



05

РОЗДІЛ 05



УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТА ЗАПОБІГАННЯ ПОРУШЕННЯМ У ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



5.1. СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Бюджетування АРР неможливо уявити без системного управління ризиками. Фінансові плани побудовані на припущеннях: своєчасні транші грантів, стабільність валютного курсу, збереження штатних потужностей, прогнозованість закупівель. Проте кожне з цих припущень може не

реалізуватися. Ризики бюджету для АРР часто пов'язані з непередбачуваністю зовнішнього фінансування, особливо коли транші прив'язані до верифікації результатів або аудиту. У такому разі навіть правильно спланований бюджет потребує адаптивного механізму перегляду.

Основні види ризиків у діяльності АРР визначаються за ознаками походження:

Фінансові ризики — це ймовірність втрати коштів або виникнення додаткових витрат унаслідок помилок у плануванні, обліку чи звітності.

Процедурні ризики пов'язані з невідповідністю внутрішніх процесів вимогам законодавства чи донорів.

Нарешті, репутаційні ризики — це втрати довіри донорів, громад чи партнерів через порушення прозорості.

Юридичні ризики виникають при укладанні договорів без правової експертизи.

Кадрові ризики стосуються відсутності належної кваліфікації персоналу, конфлікту інтересів або несанкціонованих рішень.



Ключовим елементом управління ризиками є сценарне планування: розробка трьох варіантів бюджету — базовий, оптимістичний і песимістичний. У песимістичному сценарії передбачається затримка траншів, подорожчання послуг, інфляція та падіння валютних курсів на 10–15%. Такий підхід застосовують усі агенції ЄС, які працюють із коштами ERDF — це дозволяє гарантувати фінансову безперервність проєктів навіть при кризових коливаннях.

Особливий ризик становлять адміністративні витрати: вони є фіксованими та не можуть скорочуватися пропорційно доходам. Якщо частка адміністративних витрат перевищує 25–30% бюджету, APP втрачає привабливість для донорів. Тому бюджет має містити механізм коригування, який дає змогу оперативно скорочувати несуттєві витрати у випадку касового дефіциту.

Таблиця 10: Матриця ризиків річного бюджету APP

Ризик	Ймовірність	Вплив на бюджет	Заходи реагування
Затримка траншів від донорів	Середня	Високий	Резерв ліквідності, погодження поетапних платежів
Зростання курсу валют	Висока	Середній	Перерахунок кошторисів, коригування проєктної частини
Завищені очікування власних доходів	Середня	Високий	Обмеження залежності від одного джерела доходів
Підвищення цін на послуги	Висока	Середній	Конкурентні закупівлі, річні договори
Втрата фахового персоналу	Низька	Високий	План заміни, дублювання функцій
Зміна законодавства	Низька	Середній	Юридичний комплаєнс, регулярні консультації

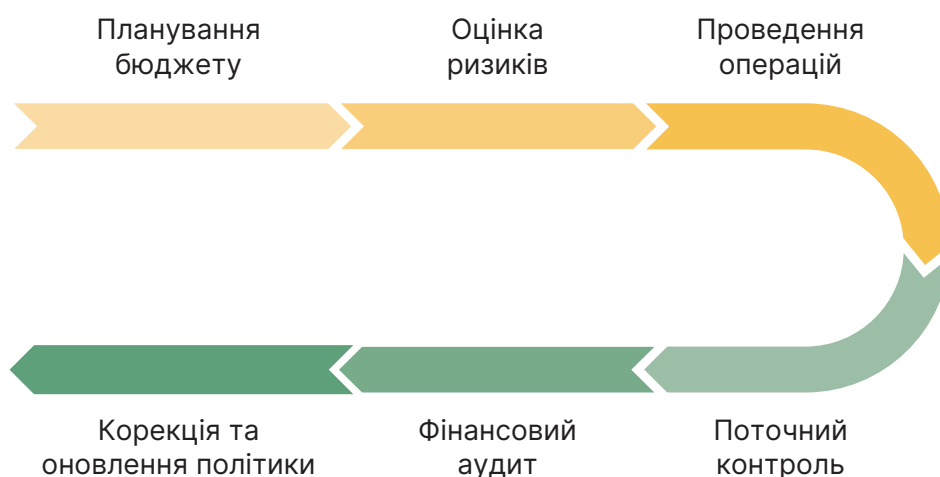


5.2. МЕХАНІЗМ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ

Система управління фінансовими ризиками має ґрунтуватися на трьох базових елементах: прогнозування, контроль, корекція. Кожна операція в АРР повинна проходити крізь «фільтри» — від планування бюджету до звіту перед донором.

Установи, що працюють із публічними або міжнародними коштами, зобов'язані мати документально оформлену систему внутрішнього фінансового контролю. У цій системі визначаються процедури контролю, відповідальні особи, строки перевірок і методи реагування.

Цикл внутрішнього контролю в АРР:



Реальний досвід українських АРР показує, що найкраще працює правило «чотирьох очей»: кожна фінансова операція перевіряється мінімум двома посадовцями — бухгалтером і директором або фінансовим менеджером.

Первинний контроль — перевірка правильності оформлення документів.

Поточний контроль — верифікація операцій у процесі їх здійснення.



Підсумковий контроль — аналіз результатів і звітність перед Наглядовою радою.

Впровадження внутрішнього контролю не вимагає значних ресурсів, але потребує дисципліни. Найкраще для АРР створювати так звані реєстри контрольних точок (наприклад, перевірка актів, рахунків,

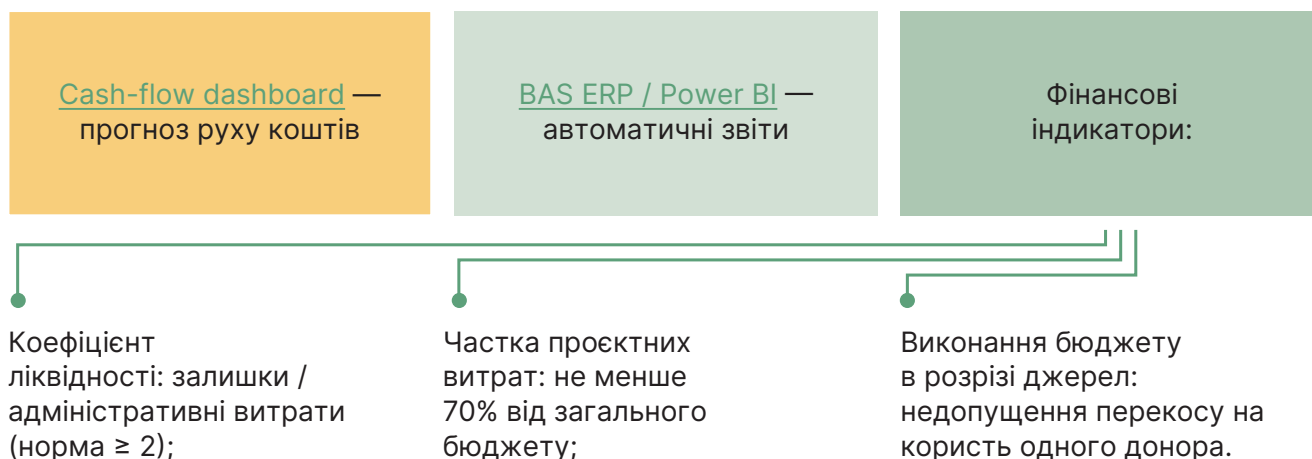
контрактів) і фіксувати відповідальних осіб у кожній з них. Результати контролю щоквартально подаються керівництву та стають основою для аудиторських перевірок.

Моніторинг виконання бюджету: контроль та корекція

Моніторинг бюджету — це безперервний управлінський процес, адже наявність бюджету ще не означає його виконання. Провідні АРР проводять щомісячну звірку планових і фактичних показників, аналізуючи відхилення та причини їх виникнення. Відповідно до найкращих практик проектного менеджменту (PMI), кожне відхилення понад 10% є сигналом для корекції графіку або перерозподілу ресурсів.

Проміжний аналіз дозволяє не лише уникнути касових розривів, а й планувати зміни бюджету, що особливо актуально при довготривалих міжнародних проєктах. Рекомендовано проводити щоквартальне засідання Наглядової ради, присвячене виключно фінансовим питанням. Це забезпечує прозорість і швидку реакцію на ризики.

Інструменти моніторингу:

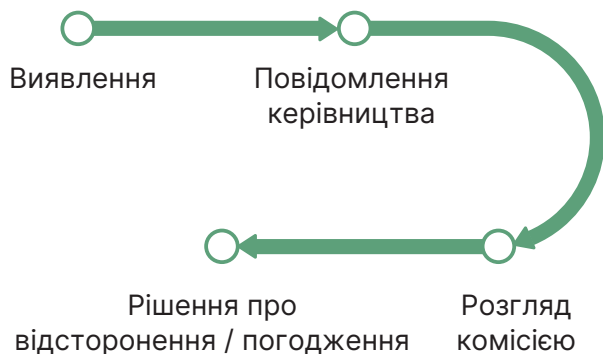


5.3. ЗАПОБІГАННЯ ПОРУШЕННЯМ І КОНФЛІКТАМ ІНТЕРЕСІВ

Запобігання порушенням фінансової дисципліни — це насамперед запобігання конфлікту інтересів, який може зруйнувати довіру до АРР. І хоча працівники АРР не належать до осіб публічного права, вони

зобов'язані уникати ситуацій, де їхні особисті інтереси впливають на об'єктивність рішень. Це стосується участі в закупівлях, підписання договорів, залучення підрядників тощо.

Алгоритм запобігання конфлікту інтересів:



Кожна АРР повинна мати Кодекс фінансової етики, який визначає правила поведінки співробітників у питаннях конфлікту інтересів, подарунків, взаємодії з підрядниками, публічних виступів. У кодексі доцільно прописати обов'язок повідомляти керівництво про будь-які потенційні конфлікти інтересів до прийняття рішення.

Порада:

Якщо виявляється навіть потенційний конфлікт (наприклад, колишній працівник АРР подається як підрядник), має відбутися розгляд цього випадку комісією, а її рішення можна донести до відома Наглядової ради. Це упередить ймовірні скандали і дозволить зберегти репутацію АРР.



5.4. УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ, ПОДАТКОВИМИ ТА ДОГОВІРНИМИ РИЗИКАМИ

Питання валютних ризиків особливо актуальне для АРР, що працюють із грантами в євро або доларах США.

Згідно з [П\(С\)БО 21 «Вплив змін валютних курсів»](#), грантові кошти визнаються в обліку за курсом НБУ на дату їх надходження. Курсові різниці фіксуються окремо й не можуть бути використані як додаткові доходи. Це усуває ризик «прихованих прибутків» і забезпечує прозорість.

Податкові ризики стосуються насамперед статусу неприбутковості. Якщо АРР використовує кошти не за статутними цілями (наприклад, фінансує комерційні заходи), це порушує п. 133.4.2 Податкового кодексу України і може

спричинити втрату пільгового статусу. Тому кожна АРР має вести роздільний облік доходів за проектами, що дозволяє відслідковувати кожну гривню до її джерела.

Порада:

В усіх договорах варто передбачати пункт про порядок валютних розрахунків і відображення курсових різниць, а також зазначати, що всі кошти використовуються лише для реалізації статутних завдань.





5.5. РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ ТА ФІНАНСОВА КУЛЬТУРА

Репутаційний ризик — найтонший і найнебезпечніший. Його неможливо виміряти бухгалтерською формулою, але саме він визначає майбутнє АРР. Репутація формується не лише прозорими звітами, а й оперативністю комунікації, чесністю під час перевірок, відкритістю до громадськості. Згідно із загальними рекомендаціями публічного управління, відкритість фінансів — один із критеріїв оцінки ефективності будь-якої установи, зокрема і АРР.

Щодо фінансової культури, то під нею розуміють сукупність норм поведінки та процедур, які забезпечують точність і передбачуваність дій персоналу; це культура документування, уникнення затримок, перевірки кожного контракту. АРР, які впроваджують регулярні навчання з фінансової грамотності для менеджерів проєктів, суттєво знижують ризики нецільового використання коштів.

Таблиця 12: Матриця загальних ризиків

Тип ризику	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Опис / приклад	Запобіжні заходи	Відповідальний	Строк моніторингу
Фінансовий	Висока	Критичний	Неправильне відображення операцій у звітності або використання коштів не за цільовим призначенням	Впровадження системи подвійного контролю, щоквартальний аудит, звірка з грантодавцем	Фінансовий менеджер, бухгалтер	Щоквартально
Валютний	Середня	Середній	Коливання курсу валют впливає на обсяг доступних ресурсів	Фіксація курсу на дату контракту, створення резерву курсових втрат, звітність згідно з П(С)БО 21	Головний бухгалтер	Щомісячно
Юридичний	Низька	Високий	Недійсність або суперечність договорів вимогам донорів чи законодавства	Юридична експертиза кожного договору, погодження із керівником проєкту	Юрист, директор	Перед підписанням контракту

Кадровий	Середня	Середній	Втрата ключового фахівця, відсутність дублювання повноважень	План наступності кадрів, система навчання та передачі знань	Директор, HR-менеджер	Постійно
Репутацій- ний	Середня	Високий	Негативна інформація в ЗМІ, скарги партнерів, порушення прозорості	Відкрита комунікація, публікація фінансових звітів, внутрішня політика етики	Комунікацій- ний менеджер, директор	Постійно
Процедур- ний	Висока	Середній	Затримка у звітності, відсутність підписаних актів, неузгодже- ність даних	Автоматизація документо- обігу, створен- ня контроль- ного реєстру документів	Адміністратив- ний менеджер	Щомісяця
Контрактний	Середня	Високий	Несвоєчасне виконання зобов'язань підрядником, фінансові санкції	Моніторинг графіку виконання, штрафні пункти в договорах	Керівник проєкту	Протягом усього контракту
Податковий	Низька	Високий	Втрата статусу неприбутково- сті, донараху- вання податків	Контроль статутних видів діяльності, консультації з податковим фахівцем	Бухгалтер, директор	Щоквартально
Корупційний / етичний	Низька	Критичний	Конфлікт інтересів, непрозорі закупівлі, лобіювання	Кодекс етики, декларації добросовісності, прозорі тендерні процедури	Директор, Наглядова рада	Постійно

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 5

Система управління фінансовими ризиками в АРР є ключовим індикатором інституційної зрілості та фінансової надійності організації. Практика останніх років свідчить, що саме наявність структурованого ризик-менеджменту — головна різниця між тими АРР, які стабільно працюють і отримують нові гранти, та тими, що втрачають фінансову спроможність після першої перевірки чи зміни керівництва.

Внутрішній фінансовий контроль має бути інтегрований у всі бізнес-процеси АРР — від укладання договорів до публічної звітності. Це не лише процедура верифікації документів, а й механізм превенції порушень. Більшість донорів запровадили у своїх грантових вимогах критерій «наявність системи управління ризиками» як обов'язкову умову фінансування. Таким чином, побудова внутрішнього контролю стає не просто адміністративним обов'язком, а й елементом конкурентоспроможності АРР.

Ризики діяльності АРР мають різну природу — фінансову, кадрову, юридичну, валютну, процедурну, репутаційну — однак у всіх випадках головною причиною їх матеріалізації є брак процедур і прозорих правил. Тому основним завданням керівництва є формування корпоративної культури доброчесності й фінансової дисципліни. Ефективна профілактика ризиків починається з впорядкування документообігу, регулярних навчань персоналу та введення внутрішніх етичних кодексів.

Досвід пілотних АРР проєкту UCORD підтверджує, що найефективніші практики — це поєднання цифрових інструментів моніторингу ризиків (електронні журнали, ризик-матриці, автоматичні звіти) і чіткої вертикалі контролю («три лінії захисту»: менеджери — внутрішній аудит — Наглядова рада). АРР, які застосовують такі підходи, не лише проходять аудити без зауважень, а й мають стратегічну перевагу у відносинах із міжнародними донорами.



06

РОЗДІЛ 06



УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



6.1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ

Майно АРР є матеріальною основою її діяльності та одним із ключових елементів фінансової автономії. Воно забезпечує реалізацію статутних завдань, виконання проєктів, надання послуг і створення належних умов для роботи персоналу. Управління майном має здійснюватися на засадах законності, ефективності, прозорості, збереження цілісності активів і їх цільового використання. Правовий режим майна АРР визначається Цивільним кодексом України (ст. 133, 134, 136), Законом України «Про управління об'єктами державної і комунальної власності», а також Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку.

АРР як неприбуткова установа не є власником майна у комерційному розумінні цього терміну, однак володіє, користується і розпоряджається ним на праві користування / безоплатного користування за рішенням ради; для державного / комунального майна — на праві оперативного управління; для іншого майна — на підставі договору (оренда, позичка, дарування). Органи місцевого самоврядування як засновники можуть передаватися АРР майно в користування або безоплатне володіння рішенням відповідної ради. Таке майно залишається у комунальній власності громади, але закріплюється за АРР для реалізації її статутних функцій.



6.2. ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ МАЙНОВОЇ БАЗИ

Майнова база АРР формується з кількох джерел, передбачених законодавством і установчими документами. До неї можуть належати:

майнові внески засновників (приміщення, обладнання, транспорт, офісна техніка, інформаційні ресурси)

рухоме й нерухоме майно, придбане за рахунок коштів грантів, благодійної допомоги або власних доходів

інші активи, передані на баланс АРР згідно з договорами оренди, позички, дарування чи безоплатного користування

нематеріальні активи — програмне забезпечення, ліцензії, авторські права, бази даних, навчальні матеріали

Усі об'єкти, що надходять у користування АРР, повинні бути документально оформлені актами приймання-передачі, договорами та відображені в бухгалтерському обліку. Згідно з вимогами Закону України «Про

бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», кожен актив має бути ідентифікований, оцінений і зарахований на відповідний рахунок обліку основних засобів або нематеріальних активів.



6.3. ПРАВОВИЙ РЕЖИМ ВОЛОДІННЯ ТА КОРИСТУВАННЯ МАЙНОМ

АРР має право володіти і користуватися майном лише з метою виконання своїх статутних завдань. Відповідно до пункту 10 Типового положення про АРР, забороняється відчуження або використання майна не за цільовим призначенням без письмового погодження засновників. Майно, передане АРР засновниками, не підлягає приватизації, а доходи від його використання можуть спрямовуватися виключно на фінансування діяльності АРР.

Для забезпечення ефективного управління активами доцільно прийняти внутрішнє Положення про управління майном, яке визначатиме порядок придбання, реєстрації, обліку, амортизації, списання та інвентаризації активів. Такий документ має бути затверджений Наглядовою радою і відповідати принципам прозорості та підзвітності.



6.4. ОБЛІК, ОЦІНКА ТА ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ МАЙНА

Бухгалтерський облік майна ведеться згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» та внутрішньою обліковою політикою АРР. Основні засоби підлягають щорічній інвентаризації, результати якої оформлюються актом і затверджуються директором або Наглядовою радою. Для майна, придбаного за рахунок міжнародних грантів, АРР має забезпечити ведення роздільного обліку та

зберігання документів, які підтверджують його походження і джерело фінансування.

Особливу увагу слід приділяти оцінці майна, отриманого безоплатно. Вона здійснюється за справедливою ринковою вартістю на дату надходження відповідно до П(С) БО 9 «Запаси» та П(С)БО 13 «Фінансові інструменти». Результати оцінки мають бути підтверджені первинними документами або довідками-деклараціями грантодавців.



6.5. ВИКОРИСТАННЯ, ОРЕНДА І ВІДЧУЖЕННЯ МАЙНА

АРР може здавати в оренду або передавати у тимчасове користування майно лише за умови, що така діяльність відповідає її

статутним цілям і не має на меті отримання прибутку. Договори оренди укладаються відповідно до Закону України «Про оренду

державного та комунального майна» та підлягають погодженню з Наглядовою радою або засновниками, якщо йдеться про комунальне майно. Кошти, отримані від орендної плати, зараховуються до спеціального фонду АРР і використовуються виключно на фінансування адміністративних або проєктних витрат.

Відчуження (продаж, списання, передача іншій установі) майна, придбаного за грантові чи бюджетні кошти, можливе лише після погодження з донором або органом-власником. У випадках зіпсування чи втрати активів керівник несе відповідальність згідно із законодавством і внутрішніми актами АРР.



6.6. УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

У сучасних умовах все більшу частку майнового комплексу АРР становлять нематеріальні активи — методики, аналітичні бази даних, навчальні програми, цифрові інструменти. Вони створюються у межах реалізації проєктів, фінансованих донорами, або власними ресурсами. Права інтелектуальної власності на такі

продукти повинні бути закріплені за АРР відповідно до умов грантових договорів та Цивільного кодексу України (ст. 418–430). Для цього доцільно запровадити Реєстр інтелектуальних активів АРР, у якому фіксуються всі результати творчої діяльності, права користування та строки їх дії.



6.7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЗБЕРЕЖЕННЯ МАЙНА ТА КОНТРОЛЬ

Збереження майна АРР є обов'язком її керівництва, бухгалтерії та відповідальних матеріальних осіб. Усі працівники, за якими закріплені активи, повинні підписати договори про повну матеріальну відповідальність. Контроль за ефективним використанням і збереженням майна здійснює Наглядова рада, ревізійна комісія або внутрішній аудитор. Під час щорічного фінансового аудиту перевіряється стан майна, наявність інвентарних номерів,

реальність оцінки та правильність документального оформлення.

У разі виявлення нестачі, нецільового використання чи пошкодження активів винні особи несуть дисциплінарну, матеріальну або адміністративну відповідальність відповідно до законодавства. Для запобігання таким ситуаціям АРР повинна впровадити внутрішню політику управління майном, яка визначає порядок дій у разі списання, утилізації або втрати активів.

07

РОЗДІЛ 07



ВНУТРІШНІ ФІНАНСОВІ ПОЛІТИКИ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



7.1. РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ПОЛІТИК У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ

Внутрішні фінансові політики визначають правила управління коштами, процедури ухвалення фінансових рішень і розподіл відповідальності між підрозділами АРР. В умовах, коли АРР працюють із коштами міжнародних донорів і місцевих партнерів, формалізація фінансових процесів дозволяє виключити суб'єктивність, уникнути конфлікту інтересів і забезпечити стабільність управління навіть при зміні керівництва чи персоналу. Політики фіксують єдині стандарти поведінки для всіх працівників — від бухгалтера до директора — і роблять систему керованою.

Кожна політика виконує окрему функцію, але разом вони утворюють цілісну систему фінансового контролю. Наявність затверджених фінансових політик є обов'язковою передумовою для співпраці з більшістю міжнародних організацій. Саме за їх наявності оцінюють рівень інституційної спроможності АРР, тобто здатність ефективно

управляти коштами. Відсутність таких документів означає для донорів високий фінансовий ризик і може стати підставою для відмови у фінансуванні або посилення контролю й перевірок. Таким чином, політики — це не бюрократія, а інструмент довіри, яка є головною валютою у сфері міжнародної допомоги.

У ширшому контексті внутрішні фінансові політики формують корпоративну культуру доброчесності й підзвітності, що відрізняє інституційно зрілу АРР від організації, яка просто виконує проекти. Чітко сформульовані правила допомагають запобігати помилкам, знижують навантаження на керівництво, прискорюють прийняття рішень і створюють стійку організаційну модель. Саме через політики АРР переходить від «реактивного управління» — коли рішення приймаються за фактом — до «проактивного управління», де всі ризики передбачені й контрольовані.

АРР працюють у зоні підвищених репутаційних ризиків, тому повинні мати прописані правила: як ухвалюються фінансові рішення, які витрати є прийнятними, хто і за що відповідає.

Саме для цього створюється комплекс внутрішніх політик:

Положення про фінансову політику
(Додаток № 1)

Наказ про облікову політику
(Додаток № 3)

Політика оплати праці
(Додаток № 2)

Порядок здійснення платежів
(Додаток № 4).

Ці документи формують фінансову культуру АРР: передбачуваність, єдність підходів, незалежність рішень від персоналії.

Зверніть увагу:

- ▶ Донори вимагають наявності політик перед підписанням договору.
- ▶ Наглядова рада контролює їх дотримання.
- ▶ Політики захищають працівників від обвинувальних ризиків.

Порада:

Наявність політик
=
менше ручного управління
+
простіший аудит
+
вища довіра партнерів



ВИСНОВОК

Фінансова діяльність АРР є основою їхньої інституційної спроможності, довіри партнерів і стабільності у виконанні місії — сприяння сталому розвитку територій. Цей посібник узагальнює сучасні підходи до організації фінансового управління в АРР, поєднуючи правові засади, практичні механізми та інструменти, що відповідають вимогам державної регіональної політики, міжнародних стандартів прозорості та принципів належного врядування.

Системно описані в посібнику процедури — планування, бюджетування, облік, звітність, аудит і контроль — формують єдину архітектуру фінансової діяльності АРР, де кожна гривня чи євро має чітке цільове призначення, а кожне рішення — юридичне обґрунтування. Документ акцентує на необхідності диверсифікації джерел фінансування, поєднання бюджетних, донорських, приватних і власних ресурсів, що забезпечує фінансову стійкість і незалежність АРР.

Окреме місце відведено питанням внутрішніх фінансових політик, ризик-менеджменту, аудиту, доброчесності й антикорупційного контролю. Саме ці механізми гарантують підзвітність і формують довіру донорів, органів влади та громад. Посібник демонструє, що ефективне фінансове управління — це не лише бухгалтерія, а стратегічна функція, яка визначає спроможність АРР реалізовувати проекти, залучати інвестиції та підтримувати розвиток регіонів.

Застосування викладених у посібнику підходів дозволить агенціям регіонального розвитку перейти від реактивного до проактивного фінансового управління, вибудувати культуру прозорості, відповідальності та партнерства, зміцнити довіру до системи регіонального врядування та створити передумови для сталого соціально-економічного зростання регіонів України.

Ключові висновки

фінансова
автономія
підсилює роль
АРР

чіткі правила =
менше ризиків

прозорість
відкриває доступ
до ресурсів

фінансова
політика - живий
документ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року (із змінами та доповненнями).
2. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII.
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР.
4. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV.
5. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI.
Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI.
6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV.
7. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII.
8. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI.
9. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV.
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку».
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203 «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку».
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419 «Про затвердження Порядку складання фінансової звітності».
14. Наказ Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291 «Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку».
15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід».
16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати».
17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів».
18. Наказ Міністерства фінансів України від 13 вересня 2022 р. № 987 «Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю».
19. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695.
20. Плани заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на відповідні періоди.
21. OECD. Recommendation on Regional Development Policy. Paris: OECD Publishing, 2023.
22. OECD. Principles of Public Governance of Infrastructure Investment. Paris: OECD Publishing, 2020.
23. European Commission. EU Cohesion Policy and Territorial Development Guidance Documents. Brussels.
24. SIGMA/OECD. Public Financial Management and Accountability Frameworks. Paris.
25. International Financial Reporting Standards (IFRS). IFRS for Non-Profit Organisations (draft framework).

ДОДАТОК

01



ПОЛОЖЕННЯ ПРО ФІНАНСОВУ ПОЛІТИКУ

**ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА УСТАНОВИ
«АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
_____ ОБЛАСТІ»**

1. МЕТА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ ДОКУМЕНТА

- 1.1. Метою Політики є визначення правил та процедур ведення бухгалтерського обліку фінансових та матеріальних цінностей в Установі «Агенція регіонального розвитку _____ області» (надалі – «Агенція»), а також складання фінансової звітності для державних органів та органів управління Агенції з метою надання повної, правдивої та неупередженої інформації про її фінансове становище, результати її діяльності, рух грошових коштів та майна Агенції.
- 1.2. Бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який організується та здійснюється в Агенції у відповідності до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV.

2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

- 2.1. Відповідальність за організацію бухгалтерського та податкового обліку, фіксування господарських операцій у первинних документах, організацію збереження документів, реєстрів і звітності, управління коштами та майном Агенції несе керівник, який здійснює керівництво організацією відповідно до чинного законодавства та Положення. відповідно до посадової інструкції.
- 2.3. Питання планування та оперативного управління коштами та майном Агенції, управління процесами складання бюджетів як для Агенції в цілому, так і для окремих програм її діяльності, а також організація контролю за їх виконанням покладаються на керівника.
- 2.2. Відповідальність за ведення бухгалтерського обліку в Агенції, підготовку звітів до податкових та інших державних органів, що спираються на фінансову інформацію, покладається на головного бухгалтера Агенції або особу, що її замінює. Бухгалтер несе особисту відповідальність перед керівником,
- 2.4. Відповідальність інших працівників Агенції, які приймають участь у організації обліку, складанні звітів або ж залучаються до управління коштами та майном Агенції, визначається їх посадовими інструкціями, які затверджуються керівником.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

- 3.1. Органами управління Агенції є Наглядова рада та виконавчий орган в особі керівника Агенції. Рішення Наглядової ради приймаються шляхом голосування.

- 3.2. Голова Наглядової ради обирається Зборами Наглядової ради і є вищою посадовою особою в Наглядній раді. У разі відсутності Голови Наглядової ради його повноваження виконує один із Повноправних членів Наглядової ради відповідно до рішення членів Наглядової ради.
- 3.4. Керівник Агенції призначається Наглядовою радою на підставі пройденого конкурсу терміном на 3 роки і забезпечує управління поточними справами Агенції, виступає від імені Агенції, здійснює в повному обсязі організаційну і фінансово-господарську діяльність, користується рахунками, печаткою і штампами Агенції.
- 3.5. Функції, пов'язані з обліком та контролем обігу грошових коштів в Агенції покладаються на головного бухгалтера Агенції. За відсутності таких одиниць у штаті Агенції, відповідні функції можуть виконуватись:
 - 3.5.1. керівником;
 - 3.5.2. одним із працівників Агенції на умовах внутрішнього суміщення;
- 3.6. Керівнику надається право першого підпису на банківських розрахунково-платіжних документах, головному бухгалтеру або особі, що його замінює надається право другого підпису на банківських розрахунково-платіжних документах.

4. ОBOB'ЯЗКИ БУХГАЛТЕРА ТА КАСИРА

- 4.1. Бухгалтерський облік в Агенції здійснюється головним бухгалтером або особою, на яку покладено дані обов'язки, а саме:
 - здійснює бухгалтерський облік, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»;
 - організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій;
 - вимагає від підрозділів та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів;
 - забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності, підписання її та подання в установлені строки користувачам;
 - здійснює заходи щодо надання повної та правдивої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів Агенції;
 - бере участь у підготовці та поданні інших видів періодичної звітності, які передбачають підпис керівника, до органів вищого рівня у відповідності з нормативними актами, затвердженими формами та інструкціями;
 - за погодженням з керівником забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань;
 - здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
 - бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи в Агенції, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства;
- 4.2. Касир Агенції або особа, на яку покладено відповідні обов'язки:
 - здійснює операції, пов'язані з прийомом та видачею готівкових грошових коштів через касу Агенції, зберігає всі прийняті цінності;
 - одержує в установах банку готівку, здійснює записи в касовій книзі операцій одержання і видачі готівки за кожним прибутковим касовим ордером і видатковим документом в день їх надходження або видачі;

- перевіряє наявність і достовірність підпису керівника, а на видаткових документах — дозвільного напису керівника або уповноважених ним осіб, наявність всіх інших реквізитів на прибуткових касових ордерах та видаткових документах, а також зазначених у цих документах додатків (заяви, накладні, рахунки, довідки та ін.). Повертає документи в бухгалтерію для відповідного оформлення у випадку недодержання хоча б однієї з перелічених вимог;
- підписує прибуткові касові ордери та видаткові документи відразу після одержання або видавання по них готівки;
- видає квитанцію особі, яка здала готівку в касу;
- виписує видатковий касовий ордер на фактично видану по платіжній відомості суму, передає його для реєстрації;
- щоденно в кінці робочого дня виводить залишок грошових коштів у касі Агенції та передає у бухгалтерію підприємства звіт касира разом з прибутковими касовими ордерами і видатковими документами під розпис особи, яка здійснює контроль за веденням касових операцій;
- виконує інші обов'язки зі збереження в касі грошових документів, цінних паперів тощо.

5. СИСТЕМА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

- 5.1. Агенція здійснює бухгалтерський облік і складає фінансову звітність у гривнях. Операції в іноземній валюті відображаються у системі обліку також і у валюті розрахунків та платежів по кожній іноземній валюті окремо.
- 5.2. Бухгалтерський облік в Агенції здійснюється на основі методу нарахування.
- 5.3. Фінансовий рік Агенції прийнятий з 1 січня по 31 грудня.
- 5.4. Система бухгалтерського обліку та звітності в Агенції підтримується програмними продуктами.
- 5.5. Агенція використовує ряд поточних рахунків у гривні, євро та доларах.
- 5.6. Для організації бухгалтерського обліку в Агенції застосовується комп'ютерна програма «_____».

6. СИСТЕМА ЗВІТНОСТІ

- 6.1. Агенція подає місячні, квартальні та річні фінансові звіти державним фондам та органам виконавчої влади відповідно до чинного законодавства. Фінансова звітність Агенції до державних органів не становить комерційної таємниці.
- 6.2. Агенція може подавати фінансові звіти Наглядовій раді, ревізійним комісіям, аудиторам, донорам, партнерам у проєктах згідно з вимогами Положення та установчих документів Агенції.

7. ПОДАТКИ, ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВІ ЗБОРИ І ПЛАТЕЖІ АГЕНЦІЇ

- 7.1. Агенція є платником наступних податків:
 - 7.1.1. Податок з доходів фізичних осіб.
 - 7.1.2. Військовий збір.
 - 7.1.3. Єдиний соціальний внесок на заробітну плату у розмірі, що визначений відповідно до наказу Міністерства фінансів України № 449 від 20.04.2015 року «Про затвердження Інструкції про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування».

7.2. Агенція є неприбутковою організацією, якій згідно класифікації неприбуткових організацій присвоєно код неприбутковості 0048, та може вести

як неприбуткову, так і прибуткову діяльність, якщо остання не заборонена законодавством і статутними документами.

8. ДОПУСТИМИ І НЕДОПУСТИМИ ВИТРАТИ В АГЕНЦІЇ

8.1. Допустимими є витрати на відрядження працівникам Агенції:

8.1.1. працівникам відшкодовується заробітна плата за період відрядження.

8.1.2. працівникам, які перебувають у відрядженні, відшкодовуватимуться наступні витрати (якщо вони не суперечать умовам надання цільової допомоги чи гранту та прийнятним принципам відшкодування витрат):

- добові проживання;
- транспортні витрати до місця відрядження і назад, до місця проживання;

– інші (за погодженням).

За жодних обставин не відшкодовуються працівникам, які перебувають у відрядженні, витрати:

- витрати, пов'язані з культурно-розважальними програмами;
- витрати на алкогольні напої;
- штрафи (в т.ч. транспортні).

8.2. Позабюджетні витрати (тобто витрати не передбаченні статтями бюджету проекту або статтями кошторисів витрат) та перевитрати у процесі виконання бюджетів Проектів є неприпустимими.

9. ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ АГЕНЦІЇ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЙОГО ВИКОНАННЯМ

9.1. Бюджет Агенції складається на весь фінансовий рік і затверджується керівником.

9.2. Бюджет розробляється керівником на основі:

- аналізу виконання Плану діяльності та бюджету Агенції за минулий рік;
- пропозицій до Плану діяльності Агенції на новий рік, запропонованих Наглядовою радою;
- оцінок прогнозних доходів і витрат Агенції на наступний рік;
- змісту бюджетів діючих індивідуальних цільових програм і грантів.
- 9.3. Бюджет на наступний рік складається наприкінці кожного фінансового року, який збігається з календарним роком. Для своєчасного затвердження річного бюджету Агенції рекомендується

дотримуватись наступного графіка його розробки:

- Попередній аналіз виконання кошторису за минулий рік - до 20 грудня.
- Розробка та затвердження кошторису на наступний рік - до 20 січня.

9.4. Доходи Агенції:

основними статтями доходів Агенції є кошти засновників, безповоротна фінансова допомога та добровільні благодійні внески громадян, підприємств, установ і організацій (у тому числі програми цільової допомоги, гранти, тощо), кошти державних та місцевих програм на фінансування Статутної діяльності.

9.5. Доходи від надання платних послуг Агенцією.

9.6. Додатковими статтями доходів Агенції можуть слугувати добровільні та благодійні внески громадян та

організацій, фінансування статутної діяльності за рахунок цільових програм держави, засновників та донорських організацій.

9.7. Витрати Агенції спрямовані на:

- заробітну плату працівників;
- обов'язкові внески до державних фондів України;
- оплата послуг іншого персоналу Агенції;

- витрати на відрядження, транспортні витрати;
- витрати на оренду та утримання офісу (накладні витрати);
- інші витрати, пов'язані із статутною діяльністю Агенції.

9.8. Планування витрат на заробітну плату в Агенції відбувається на основі затвердженого штатного розпису Агенції.

10. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА МОНІТОРИНГ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ ТА ГРАНТІВ В АГЕНЦІЇ

10.1. На стадії розробки програми цільової допомоги, проектної заявки на грант (далі Проект) наказом керівника Агенції призначається тимчасовий керівник з числа персоналу Агенції відповідальний за організацію процесу. Кожний тимчасовий керівник Проекту відповідає за підготовку бюджету Проекту відповідно до даного документу.

10.2. Бюджет кожної програми повинен відповідати вимогам надання цільової фінансової допомоги чи гранту.

10.3. У разі підписання договору про надання цільової допомоги чи гранту визначаються часові рамки кожної стадії виконання бюджету та звітності за Проектом. Ці часові рамки визначаються на підставі умов угоди про надання цільової допомоги чи гранту.

10.4. Оперативне планування витрат по проекту здійснюється по періодах фінансової звітності, відображених у договорі про надання цільової допомоги чи гранту.

10.5. Поточний моніторинг бюджету має місце при кожній закупівлі товарів робіт та послуг для проекту.

10.6. Керівник проекту разом з фінансовим менеджером чи бухгалтером готує проміжні та підсумковий фінансові звіти про виконання проекту і подає такі звіти на розгляд та затвердження керівнику, донорам, контролюючим організаціям. Копії цих звітів зберігаються керівником Проекту впродовж трьох років після закінчення Проекту, якщо інше не вимагається угодою про надання цільової допомоги чи гранту.

10.7. Бюджет Проекту може коригуватись з ініціативи донора та з ініціативи Агенції. Такі коригування бюджету Проекту також вимагають негайного інформування керівника.

10.8. Для обліку кожного Проекту, що фінансується донором, на період реалізації Проекту виділяється окремий банківський рахунок для ведення операцій в рамках саме цього Проекту, що забезпечує максимальну прозорість фінансових операцій в рамках даного Проекту. На вимогу донора формуються виписки з даного рахунку за повний період реалізації Проекту.

11. ПРОЦЕДУРИ ЗДІЙСНЕННЯ ВИПЛАТ В АГЕНЦІЇ

11.1. Кошти на службові відрядження можуть надавати авансом.

11.2. Відшкодування фактичних витрат працівників у відрядженні за

час перебування у відрядженні працівникові на підставі поданих оригіналів підтверджуючих документів відшкодовуються наступні витрати:

- 11.2.1. добові
 - 11.2.2. за проїзд;
 - 11.2.3. за проживання;
 - 11.2.4. інші (при умові попереднього погодження з керівником).
- 11.3. Виплата заробітної плати:
- 11.3.1. Обсяг нарахувань заробітної плати працівникам Агенції залежить від займаної посади, складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці, умов найму на роботу.
- Заробітна плата працівникам Агенції виплачується шляхом перерахування коштів на картковий рахунок працівника.
- 11.3.2. Проведення безготівкових розрахунків в національній та іноземній валютах, операції пов'язані із купівлею або продажем іноземної валюти та інші виплати пов'язані із веденням фінансово-господарської діяльності Агенції здійснює через систему «Клієнт – Інтернет – Банк» та СДО-Казна.

12. ПРОЦЕДУРА ЗАКУПІВЛІ ПОСЛУГ, РОБІТ ТА МАТЕРІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ

- 12.1. Агенція укладає договори закупівлі послуг чи придбання матеріальних цінностей з іншими юридичними особами, фізичними особами підприємцями якщо це публічні кошти відповідно до норм Закону України «Про публічні закупівлі».
- 12.2. Агенція укладає договори закупівлі послуг чи придбання матеріальних цінностей з іншими юридичними особами, фізичними особами підприємцями якщо це не публічні кошти відповідно до вимог донора та з урахуванням Порядку здійснення закупівель в Агенції, а саме: з проведенням тендеру, якщо сума договору перевищує 20 000 євро за курсом інфоєвро на дату прийняття рішення про закупівлю.
- 12.3. Тендерний поріг може бути зменшений, якщо цього вимагає угода з донором.
- 12.4. Усі актуальні тендери Агенції публікуються на сайті Агенції та можуть поширюватися на інших майданчиках для пошуку постачальників чи підрядників.
- 12.5. В тендері має взяти участь не менше 2-ох учасників та надати свої пропозиції.
- 12.6. Для прийняття рішення щодо тендерних пропозицій формується тендерний комітет. Члени тендерного комітету зобов'язані підписати декларацію про відсутність конфлікту інтересів.
- 12.7. Рішення щодо тендерної пропозиції приймається, зважаючи на цінову пропозицію, кваліфікацію учасника та інші критерії, які важливі для виконання умов проекту договору.
- 12.8. Якщо жодна із наданих пропозицій не відповідає вимогам тендеру або не є оптимальною за ціною чи іншими критеріями, то тендер оголошується повторно.
- 12.9. Якщо на тендер подано менше ніж дві пропозицій, то тендер оголошується повторно.
- 12.10. Якщо після повторного оголошення тендеру не надійшло 2-х і більше пропозицій, то тендерна комітет приймає рішення на основі наявних пропозицій.
- 12.11. Якщо послуги вже надаються виконавцем по тендеру то термін та об'єм послуг може бути продовжений без проведення наступного тендеру.
- 12.12. Рекомендована закупівля товарів та послуг без ПДВ, проте закупівля з ПДВ відповідно до чинного законодавства України не є заборонена. В рамках виконання Проектів, якщо цього вимагає донор, закупівля товарів та послуг, має відбуватись виключно без ПДВ.
- 12.13. Конфлікт інтересів є недопустимим.

13. ОБЛІК ТА ВИКОРИСТАННЯ МАЙНА АГЕНЦІЄЮ

- 13.1. Питання управління та розпорядження майном Агенції включаючи питання обліку, використання, збереження, страхування та списання викладені у Положенні про облікову політику в Агенції.
- 13.2. Перелік посадових осіб, яким доручено отримувати та видавати матеріальні цінності, проводити їх списання визначається наказом керівником у відповідності до вищезгаданої політики.
- 13.3. Агенція щорічно проводить інвентаризацію активів та своїх зобов'язань перед складанням річної фінансової звітності станом на 1 грудня року, за який складається звітність. Для цього в Агенції створюється інвентаризаційна комісія, яка також вирішує усі питання списання майнових цінностей.
- 13.4. В разі виникнення труднощів з оцінкою активів і зобов'язань при їх прийманні або списанні Агенція може залучати спеціалізовані оціночні фірми.

14. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ФАЙЛІВ З ДАНИМИ ОБЛІКУ

- 14.1. Для запобігання несанкціонованого доступу до інформації, що стосується бухгалтерського та управлінського обліку в Агенції, встановлено паролі доступу на персональний комп'ютер бухгалтера та керівника. Доступ до інформаційної бази комп'ютерної програми бухгалтерської обліку також обмежений системою адміністрування та встановленим паролем.
- 14.2. З метою забезпечення захисту та збереження інформації, бухгалтер Агенції наприкінці кожного місяця робить резервну копію бази даних та зберігає дану інформацію на робочому комп'ютері.

15. ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В АГЕНЦІЇ

- 15.1. Для проведення внутрішнього аудиту залучається стороння аудиторська організація.

16. ЗОВНІШНІЙ АУДИТ В АГЕНЦІЇ

- 16.1. Агенція проводить зовнішній аудит своєї діяльності, якщо:
- 1) на це є вимога Наглядової ради
 - 2) цього вимагає організація, яка надає Агенції цільову допомогу, грант, тощо.
- 16.2. Зовнішній аудит здійснюється незалежним аудитором та у відповідності до вимог законодавства України та з врахуванням політик і процедур, прийнятих в Агенції.
- 16.3. Зовнішній аудит рекомендовано проводити на щорічній основі у період з 01 квітня до 01 липня за минулий рік.

ДОДАТОК

02



ПОЛІТИКА ОПЛАТИ ПРАЦІ

ПОЛОЖЕННЯ “ПРО ПОРЯДОК ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАТЕЖІВ В УСТАНОВІ “_____” (НОВА РЕДАКЦІЯ)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Це Положення визначає єдиний порядок ініціювання, погодження та здійснення безготівкових і готівкових платежів в Агенції регіонального розвитку _____ (далі – Агенція), незалежно від джерела фінансування.
- 1.2. Метою цього Положення є забезпечення прозорості, своєчасності та правомірності здійснення всіх видів платежів, а також створення єдиного алгоритму дій для всіх учасників процесу.
- 1.3. Положення поширюється на всі структурні підрозділи та працівників Агенції, які ініціюють або здійснюють фінансові операції.
- 1.4. Всі платежі, включно з авансами, остаточними розрахунками, виплатами заробітної плати та податків, підлягають погодженню у порядку, передбаченому цим Положенням.

2. ІНІЦІАЦІЯ ПЛАТЕЖУ

Порядок ініціювання платежів

- 2.1. Право ініціювати платіж, тобто подати запит на проведення фінансової операції, мають уповноважені особи, чия діяльність пов'язана з виникненням відповідних витрат. До таких ініціаторів належать:
 - Керівник проєкту або менеджер, в межах якого виникла потреба у витратах. Ці особи несуть відповідальність за бюджет проєкту та найкраще розуміють необхідність і своєчасність платежу для досягнення цілей проєкту.
 - Керівник структурного підрозділу, що ініціює оплату за товари, послуги або інші витрати, необхідні для безперебійної роботи свого відділу.
 - Бухгалтер або фінансовий менеджер, який може ініціювати платіж у разі виявлення необхідності, наприклад, для сплати податків, обов'язкових внесків або виконання інших фінансових зобов'язань Агенції.
 - Директор Агенції, який має право ініціювати будь-які платежі, пов'язані з діяльністю організації, зокрема стратегічні витрати або великі інвестиції.
- 2.2. Порядок оформлення запиту на оплату
Для належного оформлення та швидкого погодження платежу, ініціатор зобов'язаний заповнити спеціальний документ — «Бланк внутрішнього погодження оплати» (Додаток №1). Цей бланк слугує підставою для

бухгалтерського обліку та містить усю необхідну інформацію для проведення транзакції.

- Найменування отримувача платежу: Інформація заповнюється в полі «Контрагент (отримувач)». Необхідно вказати повну та точну назву юридичної особи або ПІБ ФОП.
- Код ЄДРПОУ або РНОКПП: Ця інформація є критично важливою для ідентифікації контрагента, хоча окреме поле для неї не передбачено в бланку.
- Підстава для здійснення платежу: Потрібно вказати обов'язкове посилання на документ (договір, рахунок, акт) , а також його номер та дату.
- Суму та валюту платежу: Необхідно заповнити поле «Сума платежу» із зазначенням валюти «грн».
- Джерело фінансування: Зазначається

в полі «Стаття витрат» , а також підтверджується, чи «Передбачено в бюджеті».

- Очікувану дату проведення платежу: Вказується в полі «Планова дата платежу».
- Підпис ініціатора та дата подання: Ініціатор платежу ставить свій підпис та дату у відповідній таблиці в розділі «Погодження».

2.3. Процедура подання бланку

Заповнений та підписаний «Бланк внутрішнього погодження оплати» подається безпосередньо фінансовому менеджеру або бухгалтеру. Подання може здійснюватися як у паперовій формі, так і в електронному вигляді, з використанням офіційних каналів зв'язку. Цей крок є початком фінансової процедури, після чого відбувається перевірка, погодження та безпосереднє виконання платежу.

3. ПЕРЕВІРКА ДОКУМЕНТІВ

Процес перевірки документів є ключовим етапом, який забезпечує належний контроль і прозорість фінансових операцій. Відповідальність за цей етап покладається на фінансового менеджера або бухгалтера.

3.1. Обов'язки фінансового менеджера/ бухгалтера

Відповідальний працівник зобов'язаний провести первинну перевірку поданих документів, а саме:

- Наявність усіх підтвердних документів. Фінансовий менеджер перевіряє, чи додані до бланку всі необхідні документи, такі як рахунок-фактура, договір, акт виконаних робіт тощо.
- Правильність реквізитів та призначення платежу. Бухгалтер перевіряє, наскільки коректно заповнені всі платіжні реквізити, а також відповідність призначення платежу реальній підставі для оплати.
- Відповідність витрат затвердженому бюджету. Перевіряється, чи відповідає запит на оплату затвердженому

бюджету проєкту або Агенції, що є важливим елементом фінансового контролю.

- Дотримання внутрішніх і донорських процедур закупівель. Цей пункт забезпечує, щоб усі закупівлі проводилися згідно з встановленими правилами організації та вимогами грантодавців, якщо такі є.
- Наявність достатніх коштів. Здійснюється перевірка наявності необхідної суми коштів на відповідному рахунку для виконання платежу.

3.2. Дії у разі виявлення недоліків

Якщо під час перевірки виявлено будь-які неточності, помилки або відсутність необхідних документів, фінансовий менеджер/бухгалтер не погоджує платіж. У такому випадку документи повертаються ініціатору із зазначенням конкретних причин відмови, що дає змогу виправити недоліки та повторно подати запит.

3.3. Терміни перевірки

Первинна перевірка документів має бути здійснена в стислі терміни для забезпечення оперативності процесу.

Встановлений строк для виконання цієї процедури становить до 2 (двох) робочих днів.

4. ПОГОДЖЕННЯ ПЛАТЕЖУ

Процес погодження платежу є фінальним етапом перед його виконанням, що гарантує відповідність витрат встановленим правилам та цілям організації.

4.1. Етапи погодження

Після успішної перевірки, документи передаються на розгляд ключовим відповідальним особам. Це дворівневий процес, що передбачає:

- Погодження керівником проєкту: На цьому етапі керівник підтверджує доцільність та обґрунтованість витрат у межах свого проєкту, перевіряючи їх відповідність запланованій діяльності. Це є першою лінією контролю, що забезпечує відповідність витрат цілям проєкту.
- Остаточне затвердження Директором Агенції: Після погодження керівником проєкту документи надходять до Директора, який приймає фінальне рішення. Директор перевіряє платіж на відповідність загальним фінансовим стратегіям, бюджету та пріоритетам Агенції.

4.2. Способи погодження

Погодження може бути здійснене двома офіційними способами:

- На паперовій формі: Відповідальні особи проставляють особистий підпис на паперовому бланку внутрішнього погодження.

4.3. Право Директора на відмову

Директор Агенції має право відмовити у погодженні платежу, навіть якщо всі документи оформлені правильно. Причиною може бути невідповідність платежу цілям Агенції або умовам фінансування, передбаченим договорами з донорами. Це підкреслює роль Директора як кінцевого контролера фінансових потоків.

4.4. Терміни погодження

Для забезпечення оперативності процесу, встановлено, що строк погодження Директором Агенції становить не більше 3 (трьох) робочих днів з моменту надходження документів.

5. ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАТЕЖУ

Після отримання всіх необхідних погоджень, фінансовий менеджер/бухгалтер приступає до безпосереднього виконання платежу.

5.1. Процедура підготовки

Фінансовий менеджер/бухгалтер готує платіжне доручення у системі «Клієнт-банк». Після заповнення всіх необхідних реквізитів, документ направляється Директору для фінального підпису за допомогою КЕП, що є обов'язковим для авторизації транзакції.

5.2. Вимоги до платіжного доручення

Для того, щоб платіжне доручення вважалось належно оформленим, воно має відповідати таким критеріям:

- Форма бланка: Доручення повинно бути складене на затвердженному бланку.

- Відповідність нормам: Воно має бути заповнене у відповідності до вимог Інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг, затвердженої постановою Правління НБУ.

- Наявність документів: До платіжного доручення повинні додаватися всі підтвердні документи, такі як рахунок, акт виконаних робіт або договір.

5.3. Роздільний облік коштів

Для забезпечення фінансової прозорості та звітності, платежі здійснюються виключно з рахунків, відкритих для конкретного проєкту. Змішування коштів з різних джерел не допускається, окрім випадків, прямо передбачених у договорах з донорами.

5.4. Терміни виконання

Строк проведення платежу з моменту остаточного погодження становить не більше 5 (п'яти) банківських днів.

6. ЗВІТНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ

Фінальним етапом фінансової операції є фіксація результатів та забезпечення подальшого контролю.

6.1. Інформування та передача документів

Після успішного здійснення платежу, фінансовий менеджер/бухгалтер інформує ініціатора про проведення оплати.

6.2. Зберігання оригіналів документів

Оригінали всіх фінансових документів зберігаються у бухгалтерії Агенції. Термін та порядок зберігання визначаються згідно із законодавством України та внутрішньою

політикою компанії. Це є необхідною умовою для проведення аудиту та ведення обліку.

6.3. Загальний контроль

Загальний контроль за дотриманням усіх положень цього регламенту здійснює Директор Агенції.

6.4. Наслідки порушень

Недотримання встановленого порядку погодження та здійснення платежів є серйозним порушенням. Такі дії можуть стати підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Директор

Установи "_____"

ВНУТРІШНЄ ПОГОДЖЕННЯ ПЛАТЕЖУ

(Внутрішній документ № ____ від «__» _____ 20__ року)

1. Загальна інформація

Назва компанії: Установа «_____»

Підрозділ / Відділ:

Ініціатор платежу:

Контрагент (отримувач): _____

2. Інформація про платіж

Сума платежу: _____ грн

Планова дата платежу: «__» _____ 20__ р.

Підстава для платежу (документ):
(договір, рахунок, акт, інше) _____

Номер документа: _____ від «__» _____ 20__ р.

Терміновість: Терміново/Планово

3. Джерело фінансування/бюджетна стаття

Стаття витрат _____

Передбачено в бюджеті: Так

4. Погодження

ДОДАТОК

03



НАКАЗ ПРО ОБЛІКОВУ ПОЛІТИКУ

НАКАЗ

«___» _____ 2026 р.

№ _____

Про організацію бухгалтерського
обліку та облікову політику

На виконання вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-ХГУ від 16.07.1999 р. (далі — Закон № 996), положень (стандартів) бухгалтерського обліку (далі — П(С)БО), «Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій» та «Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств і організацій», затвердженої наказом Міністерства фінансів України № 291 від 30.11.1999 р. (далі — Інструкція № 291), інших нормативно-правових актів, які регулюють порядок ведення бухгалтерського обліку, складання й подання фінансової звітності, із метою дотримання в Установі «_____» єдиної методики відображення в бухгалтерському обліку та звітності господарських операцій і порядку оцінювання об'єктів обліку, **НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити Положення про організацію ведення обліку та облікову політику.
2. Застосовувати сукупність принципів, методів та процедур, визначених обліковою політикою, для складання й подання фінансової звітності.
3. Затвердити графік документообігу.
4. Застосовувати на підприємстві журнально-ордерну систему обліку.
5. Відповідальність за дотриманням принципів, методів і процедур, визначених обліковою політикою для складання й подання фінансової звітності, покласти на бухгалтера.

Директор

Установи «_____»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора

Установи «_____»

від ____ __ 2026 р. року № ____

ПОЛОЖЕННЯ

про організацію ведення обліку та облікову політику.

в Установі «_____»

Встановити таку облікову політику

1. Бухгалтерський облік в Установі «_____» (надалі – Агенція) вести за простою журнально-ордерною формою обліку — у журналі обліку господарських операцій з узагальненням облікових даних в оборотному балансі.
2. Застосовувати робочий План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій об'єднання (додаток1), розроблений на основі Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій, затвердженої наказом Мінфіну України від 30.11.1999р. № 291 (далі — Інструкція № 291). За потреби з метою забезпечення належної деталізації обліково-економічної інформації бухгалтерові дозволити вводити додаткові субрахунки.
3. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку й дотримання законодавства під час провадження господарських операцій несе Директор Агенції.
4. Ведення бухгалтерського обліку та вчасне подання повної та достовірної звітності протягом установленого строку забезпечує бухгалтер Агенції. Облік вести комп'ютеризовано, застосовувати програму _____, кінцевим документом по бухгалтерському обліку признавати оборотно-сальдову відомість.
5. Контроль за господарськими операціями здійснює Наглядова Рада відповідно до положення.
6. Встановити межу суттєвості під час складання фінансової звітності сумою 100 грн.

Документообіг

7. Облік первинних документів в облікових регістрах має провадитися не пізніше, ніж на наступний день після надходження документів до бухгалтера Агенції. Первинні документи на матеріальні цінності, що надійшли або списані, акти приймання робіт та інші документи мають бути передані бухгалтеру не пізніше наступного дня після їх надходження до Агенції.
8. Усі первинні документи, що надходять до бухгалтера, мають перевірятися на відповідність форми і повноти змісту. Первинні документи, оформлені неналежним чином, не підлягають прийняттю бухгалтером до обліку і мають бути повернені контрагенту протягом двох днів.
9. Журнали-ордери — накопичувальні

відомості повинні формуватися не пізніше 5 числа місяця, наступного за звітним. Обороти у головній книзі мають формуватися не пізніше 10 числа місяця, наступного за звітним. Первинні документи та облікові реєстри, що пройшли обробку, бухгалтерські звіти та баланси передаються до архіву Агенції. До передачі до архіву зазначені документи зберігаються у бухгалтера у

шафах. Відповідальність за їх збереження покладається на бухгалтера.

10. Підшивка первинних документів за звітний місяць, квартал, рік здійснюється по мірі їх накопичення особами, відповідальними за облік відповідних документів. Відповідальними за збереження первинних документів є особи, які здійснюють облік відповідних документів.

Бухгалтерський облік необоротних активів

11. Бухгалтерський облік основних засобів здійснювати згідно із П(С)БО 7 «Основні засоби».
12. Одиницею обліку основних засобів й інших необоротних матеріальних активів (МНМА) уважати окремий інвентарний об'єкт. Групування основних засобів і МНМА в аналітичному обліку проводити згідно з вимогами Інструкції № 291. Вважати матеріальні активи зі строком корисного використання (експлуатації) більше ніж рік або операційний цикл, первісною вартістю, меншою ніж - 20 000,00 грн., малоцінними необоротними матеріальними активами (далі — МНМА).
13. Активи та зобов'язання підприємства відображаються у звітності лише за умови, що вони відповідають таким критеріям:
 - їх оцінка може бути достовірно визначена;
 - існує вірогідність отримання чи втрати майбутньої економічної вигоди.
14. Основні засоби, придбані за власні кошти, відображають за дебетом рахунка 15 «Капітальні інвестиції» та кредитом субрахунку 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками» або субрахунку 685 «Розрахунки з іншими кредиторами». Після введення їх в експлуатацію їх зараховують до складу основних засобів: Дт 10 «Основні засоби» Кт 15, включаючи сплачений постачальникам ПДВ до первісної вартості придбаних об'єктів.
15. Нарахування амортизації здійснювати протягом строку корисного використання (експлуатації) об'єкту й припиняти на період його реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання та консервації. Нарахування амортизації починати від місяця, наступного за тим, у якому об'єкт основних засобів став придатним для корисного використання, і припиняти від місяця, наступного за місяцем вибуття об'єкту основних засобів. Об'єкт основних засобів вилучати з активів у разі його продажу, безоплатної передачі чи невідповідності критеріям активу.
16. Встановити такі методи нарахування амортизації:
 - прямолінійний метод — для основних засобів;
 - 50% вартості активів у першому місяці використання об'єктів — для малоцінних необоротних активів (МНМА).
17. Витрати на придбання, ремонт, реконструкцію й інші поліпшення основних засобів здійснюються за рахунок відповідних джерел фінансування (цільових внесків, цільових асигнувань із бюджету), які передбачаються кошторисом доходів і витрат установи.
18. Витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані та одержання первісно визначеної суми майбутніх економічних вигод від його використання, включаються до складу витрат.
19. Первісна вартість основних засобів збільшується на суму витрат, пов'язаних із поліпшенням об'єкта, що призводить до збільшення майбутніх економічних вигод, первісно очікуваних від використання об'єкта.
20. Малоцінні та швидкозношувані предмети,

що належать до необоротних активів (МНМА), обліковувати на субрахунку 112 рахунка 11 «Інші необоротні матеріальні активи». На вартість малоцінних і швидкозношуваних предметів, що належать до необоротних активів, нараховувати знос і обліковувати його на рахунку 132 «Знос інших необоротних активів».

21. Бухгалтерський облік нематеріальних активів вести за групами згідно із П(С) БО 8 «Нематеріальні активи». Одиницею обліку нематеріальних активів вважати окремий об'єкт. Первісну вартість нематеріального активу формувати на підставі п. п. 11-17 П(С)БО 8 «Нематеріальні активи».
22. Амортизацію всіх груп нематеріальних активів нараховувати прямолінійним методом.
23. Одиницею бухгалтерського обліку запасів є найменування.
24. Обсяг придбання запасів регламентувати в кошторисі. Первісну вартість запасів визначати за собівартістю запасів згідно із п. 9 П(С)БО 9 «Запаси». У бухгалтерському обліку та фінансовій звітності запаси підприємства відображаються за меншою з двох

оцінок — первісною вартістю або чистою вартістю реалізації.

25. Запаси, що належать Агенції, обліковувати на відповідних рахунках бухгалтерського обліку класу 2 «Запаси». Агенція самостійно приймає рішення щодо визнання запасів, які в майбутньому не принесуть економічної вигоди (неліквідних запасів), і їх списання в бухгалтерському обліку.
26. Запаси знецінені, які визнані неліквідами, списувати в бухгалтерському обліку на субрахунок «Втрати від знецінення запасів» рахунка «Інші витрати операційної діяльності».
27. Малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП), що належать до запасів, обліковувати на рахунку 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети». Вартість МШП, переданих в експлуатацію, списувати з балансу на рахунки обліку витрат. Для того щоб забезпечити збереження зазначених предметів в експлуатації, організувати належний контроль і оперативний облік у кількісному вираженні за місцями експлуатації протягом строку їх фактичного використання. Транспортно-заготівельні витрати при придбанні запасів відносити на собівартість запасів.

Оплата праці найманих працівників та видатки на відрядження.

28. Оплата праці працівників здійснюється на підставі для нарахування заробітної плати є такі первинні документи:

- штатний розпис (затверджений Наглядовою Радою)
- таблиці обліку робочого часу (типова форма П-5),
- кадрові накази про призначення та звільнення працівників, накази на відпустку, лікарняні листи, тощо

29. На суму нарахованої заробітної плати здійснюється нарахування єдиного соціального внеску в розмірі 22% до Пенсійного фонду України. Видача заробітної плати працівникам

проводиться в безготівковому порядку на карткові рахунки.

30. Облік розрахунків з підзвітними особами (із бюджетних коштів) ведеться згідно з Інструкцією про службові відрядження в межах України та за кордон, затвердженою наказом Міністерства фінансів України від 13.03.1998 р. №59 за інші кошти (гранти, договори та інші) згідно наказу директора Агенції відповідно до розділу III ПКУ, згідно ст.140.1.7 ПКУ.
31. Нумерація документів (звітів про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт) здійснюється послідовно за всіма джерелами фінансування.

Кошти цільового фінансування і цільових надходжень.

32. Основним джерелом фінансування статутної діяльності Агенції є цільове фінансування із обласного бюджету та цільові надходження відповідно до укладених договорів, грантів, інших цільових надходжень на рахунку 484 «Цільове фінансування і цільові надходження». Облік цільового фінансування і цільових надходжень вести з використанням відповідних субрахунків рахунка 48 «Цільове фінансування і цільові надходження».
33. Для обліку доходів установи використовувати рахунок 71 «Інший операційний дохід» із застосуванням відповідних субрахунків.
34. Доходи визнавати й оцінювати відповідно до п.17 П(С)БО 15 «Дохід». Доходи визнаються Агенцією на рівні понесених витрат щомісячно. Щоквартально закриваються рахунки доходів і витрат на рахунок 79 «Фінансові результати».
35. По основних засобах, придбаних за рахунок цільового фінансування, доходи признаються на рівні амортизації п.18 П(С)БО 15 «Дохід».
36. Класифікацію й визнання витрат здійснювати згідно із П(С)БО 16 «Витрати». Вести лише 9 клас рахунків витрат.
37. Усі витрати, пов'язані з операційною діяльністю Агенції, є цільовими (згідно планів використання, кошторисів, укладених договорів, технічних завдань та інших документів).
38. Перед складанням річної фінансової звітності проводити інвентаризацію активів і зобов'язань підприємства станом на 1 грудня поточного року. Окрім того, інвентаризацію проводити в разі зміни матеріально відповідальної особи та встановлення фактів розкрадань майна та коштів об'єднання. В разі відсутності матеріально відповідальної особи (не призначення) – матеріально відповідальною особою є директор Агенції.
39. Створювати забезпечення на оплату відпусток відповідно до вимог П(С)БО.
40. Формувати резерв сумнівних боргів згідно із П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» на основі платоспроможності окремих дебіторів.
41. Класифікація й визнання витрат згідно з П(С)БО 16 «Витрати». Усі витрати, пов'язані з операційною діяльністю Агенції, є цільовими (згідно планів використання, кошторисів, укладених договорів, технічних завдань та інших документів).
42. Облік розрахунків та заборгованості у складі зобов'язань обліковують кредиторську заборгованість: постачальникам та підрядникам (рахунок 63), бюджету (рахунок 64), органам соціального страхування (рахунок 65), працівникам із заробітної плати (рахунок 66), іншим кредиторам (субрахунок 685), цільове фінансування із бюджету, інших юридичних та фізичних осіб (рахунок 48).

РОБОЧИЙ ПЛАН РАХУНКІВ

№ рахунку, субрахунку	Найменування рахунку, субрахунку	Характеристика по відношенню до балансу
10	Основні засоби	А
11	Інші необоротні матеріальні активи	А
112	Малоцінні необоротні матеріальні активи	А
117	Інші необоротні матеріальні активи	А
13	Знос (амортизація) необоротних активів	П
15	Капітальні інвестиції	А
22	Малоцінні та швидкозношувані предмети	А
30	Каса	А
301	Каса в національній валюті	А
31	Рахунки в банку	А
311	Поточний рахунок	А
312	Поточний рахунок в іноземній валюті	А
313	Інші рахунки в банках у національній валюті	А
37	Розрахунки з різними дебіторами	А-П
372	Розрахунки з підзвітними особами	А-П
377	Розрахунки з іншими дебіторами	А-П
42	Додатковий капітал	П
424	Безоплатно одержані необоротні активи	П
48	Цільове фінансування і цільові надходження	П
63	Розрахунки з постачальниками та підрядниками	П-А
631	Розрахунки з вітчизняними постачальниками	П-А
64	Розрахунки за податками і платежами	П-А
641	Розрахунки за податками	
642	Розрахунки за обов'язковими платежами	
65	Розрахунки за страхуванням	П-А
651	За єдиним соціальним внеском	П-А
652	За соціальним страхуванням від ТВП	П-А
66	Розрахунки за виплатами працівникам	П-А
661	Розрахунки за заробітною платою	П-А
68	Розрахунки за іншими операціями	
685	Розрахунки з іншими кредиторами	П-А
71	Інший операційний дохід	П
718	Дохід від безоплатно отриманих оборотних активів	П
719	Інші доходи від операційної діяльності	П
74	Інші доходи	П
745	Дохід від безоплатно одержаних активів	П
746	Інші доходи від звичайної діяльності	П
79	Фінансові результати	П-А
791	Результат операційної діяльності	П-А
7911	Результат основної (неприбуткової) діяльності	П-А
92	Адміністративні витрати	А

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора

Установи «_____»

від _____ 2025 р. року № _____

ГРАФІК

документообігу первинних бухгалтерських документів

в Установі «_____»

№ з/п	Назва документа	Відповідальний за підготовку	Кому подається	Термін виконання	Термін зберігання
Розрахунки з дебіторами та кредиторами					
1	Договори на відшкодування витрат за енергоносії, теплопостачання, водопостачання інших комунальних послуг, технічне обслуговування ПС та оренду приміщень, канцелярські та господарські договори	Постачальники	Бухгалтеру	По мірі надходження, але не пізніше 3 днів до закінчення місяця	3 р. (після закінчення строку дії договору, та за умови завершення ревізії)
2	Акт - рахунок на відшкодування витрат за енергоносії, теплопостачання, водопостачання інших комунальних послуг, та інших послуг, на придбання матеріальних цінностей	Постачальники	Бухгалтеру	По мірі надходження, але не пізніше 3 днів до закінчення місяця	5 р. (за умови завершення ревізії)
3	Доручення на отримання товарно – матеріальних цінностей	Бухгалтеру	Постачальникам	Після оплати	5 р. (за умови завершення ревізії)
Облік операцій з грошовими коштами					
4	Кошторис на відповідний рік, план асигнувань загального фонду бюджету на рік,	Бухгалтеру	Обласна Рада (для затвердження) УДКСУ,	1 раз на рік	Постійно
5	Довідки про зміни до кошторису	Бухгалтеру	Обласна Рада (для затвердження) УДКСУ,	В міру необхідності	Постійно
6	Штатний розпис	Бухгалтеру	Наглядова рада	В міру необхідності)	Постійно

8	Платіжні доручення, юридичні та фінансові зобов'язання	Бухгалтеру	УДКСУ Банківські установи	Щоденно	5 р. (за умови завершення ревізії)
9	Інформація про залишки коштів на рахунках	Бухгалтеру	-*-	По мірі складання	5 р. (за умови завершення ревізії)
10	Прибутковий та видатковий касовий ордер	Бухгалтеру	-*-	На момент здійснення операції	5 р. (за умови завершення ревізії)
11	Журнали - ордери , оборотно - сальдова відомість	Бухгалтеру	-*-	Щомісяця до 2-го числа, щоквартально	5 р. (за умови завершення ревізії)
Оплата праці працівників					
12	Відомість нарахування заробітної плати	Бухгалтеру	-*-	15,16 та останнього дня звітного місяця	75р.
13	Відомість виплати заробітної	Бухгалтеру	НАЗВА БАНКУ	15,16 та останнього дня звітного місяця	5 р. (за умови завершення ревізії)
15	Табель обліку використання робочого часу	Бухгалтеру	-*-	До 12 числа за першу половину місяця, до 25 числа за другу половину місяця	5 р. (за умови завершення ревізії)
16	Листи непрацездатності, документи на соціальні виплати	Медичний заклад	Уповноважений із соціального страхування	По мірі надходження	5 р.
17	Видача довідок про нараховану заробітну плату	Бухгалтеру	Працівникам	На вимогу	5 р.
18	Авансові звіти	Підзвітні особи	Бухгалтер	Не пізніше 3-го банківського дня після завершення відрядження	5 р. (за умови завершення ревізії)
Кадрова робота					
19	Накази з основної діяльності,	Бухгалтеру	-*-	По мірі надходження	Постійно
20	Накази з особового складу	Бухгалтеру	-*-	По мірі надходження	Постійно
21	Наказ на преміювання	Бухгалтеру	-*-	По мірі надходження	75р.

22	Накази: про надання відпусток, про відрядження	Бухгалтеру	-*-	По мірі надходження	5 р.
23	Графік відпусток	Бухгалтеру	Директору (на затвердження)	До 5 січня	1р.
Основні засоби, необоротні активи, матеріальні запаси та МШП					
25	Акти про списання матеріальних цінностей	Комісія зі списання матеріальних цінностей	Директору (на затвердження)	Перед останній день місяця	5 р. (за умови завершення ревізії)
26	Інвентаризаційні описи матеріальних цінностей, активів, розрахунків та зобов'язань	Інвентаризаційна комісія	Бухгалтеру	Не пізніше визначеної наказом дати	5 р. (за умови завершення ревізії)
Звітність					
27	Річні фінансові звіти	Бухгалтеру	Статистика	Відповідно до термінів здачі	Постійно
28	Квартальні бухгалтерські звіти	Бухгалтеру	УДКСУ	Відповідно до термінів здачі	5 р.
29	Звіт за формою 7д за місяць	Бухгалтеру	УДКСУ	До 5 числа наступного за звітним періодом	1р.
30	Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків-фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску.	Бухгалтеру	ДПІ	Відповідно до вимог законодавства	Постійно
31	Звіт неприбуткової установи	Бухгалтеру	ДПІ	Відповідно до вимог законодавства	Постійно

ДОДАТОК

04



ПОРЯДОК ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАТЕЖІВ

ПОЛОЖЕННЯ

“Про порядок здійснення платежів
в Установі “_____” (нова редакція)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Це Положення визначає єдиний порядок ініціювання, погодження та здійснення безготівкових і готівкових платежів в Агенції регіонального розвитку _____ (далі – Агенція), незалежно від джерела фінансування.
- 1.2. Метою цього Положення є забезпечення прозорості, своєчасності та правомірності здійснення всіх видів платежів, а також створення єдиного алгоритму дій для всіх учасників процесу.
- 1.3. Положення поширюється на всі структурні підрозділи та працівників Агенції, які ініціюють або здійснюють фінансові операції.
- 1.4. Всі платежі, включно з авансами, остаточними розрахунками, виплатами заробітної плати та податків, підлягають погодженню у порядку, передбаченому цим Положенням.

2. ІНІЦІАЦІЯ ПЛАТЕЖУ

Порядок ініціювання платежів

- 2.1. Право ініціювати платіж, тобто подати запит на проведення фінансової операції, мають уповноважені особи, чия діяльність пов'язана з виникненням відповідних витрат. До таких ініціаторів належать:
 - Керівник проєкту або менеджер, в межах якого виникла потреба у витратах. Ці особи несуть відповідальність за бюджет проєкту та найкраще розуміють необхідність і своєчасність платежу для досягнення цілей проєкту.
 - Керівник структурного підрозділу, що ініціює оплату за товари, послуги або інші витрати, необхідні для безперебійної роботи свого відділу.
 - Бухгалтер або фінансовий менеджер, який може ініціювати платіж у разі виявлення необхідності, наприклад, для сплати податків, обов'язкових внесків або виконання інших фінансових зобов'язань Агенції.
 - Директор Агенції, який має право ініціювати будь-які платежі, пов'язані з діяльністю організації, зокрема стратегічні витрати або великі інвестиції.
- 2.2. Порядок оформлення запиту на оплату
Для належного оформлення та швидкого погодження платежу, ініціатор зобов'язаний заповнити спеціальний документ — «Бланк внутрішнього погодження оплати» (Додаток №1). Цей бланк слугує підставою для бухгалтерського обліку та містить усю необхідну інформацію для проведення транзакції.
 - Найменування отримувача платежу: Інформація заповнюється в полі «Контрагент (отримувач)». Необхідно вказати повну та точну назву юридичної особи або ПІБ ФОП.
 - Код ЄДРПОУ або РНОКПП: Ця інформація є критично важливою для ідентифікації контрагента, хоча окреме поле для неї не передбачено в бланку.
 - Підстава для здійснення платежу: Потрібно вказати обов'язкове посилання на документ (договір, рахунок, акт) , а також його номер та дату.
 - Суму та валюту платежу: Необхідно заповнити поле «Сума платежу» із зазначенням валюти «грн».

- Джерело фінансування: Зазначається в полі «Стаття витрат», а також підтверджується, чи «Передбачено в бюджеті».
- Очікувану дату проведення платежу: Вказується в полі «Планова дата платежу».
- Підпис ініціатора та дата подання: Ініціатор платежу ставить свій підпис та дату у відповідній таблиці в розділі «Погодження».

3. ПЕРЕВІРКА ДОКУМЕНТІВ

Процес перевірки документів є ключовим етапом, який забезпечує належний контроль і прозорість фінансових операцій. Відповідальність за цей етап покладається на фінансового менеджера або бухгалтера.

3.1. Обов'язки фінансового менеджера/бухгалтера

Відповідальний працівник зобов'язаний провести первинну перевірку поданих документів, а саме:

- Наявність усіх підтвердних документів. Фінансовий менеджер перевіряє, чи додані до бланку всі необхідні документи, такі як рахунок-фактура, договір, акт виконаних робіт тощо.
- Правильність реквізитів та призначення платежу. Бухгалтер перевіряє, наскільки коректно заповнені всі платіжні реквізити, а також відповідність призначення платежу реальній підставі для оплати.
- Відповідність витрат затвердженому бюджету. Перевіряється, чи відповідає запит на оплату затвердженому бюджету проєкту або Агенції, що є важливим елементом фінансового контролю.

4. ПОГОДЖЕННЯ ПЛАТЕЖУ

Процес погодження платежу є фінальним етапом перед його виконанням, що гарантує відповідність витрат встановленим правилам та цілям організації.

4.1. Етапи погодження

Після успішної перевірки, документи передаються на розгляд ключовим відповідальним особам. Це дворівневий процес, що передбачає:

- Погодження керівником проєкту: На цьому етапі керівник підтверджує доцільність та обґрунтованість витрат

2.3. Процедура подання бланку

Заповнений та підписаний «Бланк внутрішнього погодження оплати» подається безпосередньо фінансовому менеджеру або бухгалтеру. Подання може здійснюватися як у паперовій формі, так і в електронному вигляді, з використанням офіційних каналів зв'язку. Цей крок є початком фінансової процедури, після чого відбувається перевірка, погодження та безпосереднє виконання платежу.

- Дотримання внутрішніх і донорських процедур закупівель. Цей пункт забезпечує, щоб усі закупівлі проводилися згідно з встановленими правилами організації та вимогами грантодавців, якщо такі є.
- Наявність достатніх коштів. Здійснюється перевірка наявності необхідної суми коштів на відповідному рахунку для виконання платежу.

3.2. Дії у разі виявлення недоліків

Якщо під час перевірки виявлено будь-які неточності, помилки або відсутність необхідних документів, фінансовий менеджер/бухгалтер не погоджує платіж. У такому випадку документи повертаються ініціатору із зазначенням конкретних причин відмови, що дає змогу виправити недоліки та повторно подати запит.

3.3. Терміни перевірки

Первинна перевірка документів має бути здійснена в стислі терміни для забезпечення оперативності процесу. Встановлений строк для виконання цієї процедури становить до 2 (двох) робочих днів.

у межах свого проєкту, перевіряючи їх відповідність запланованій діяльності. Це є першою лінією контролю, що забезпечує відповідність витрат цілям проєкту.

- Остаточне затвердження Директором Агенції: Після погодження керівником проєкту документи надходять до Директора, який приймає фінальне рішення. Директор перевіряє платіж на відповідність загальним фінансовим стратегіям, бюджету та пріоритетам Агенції.

4.2. Способи погодження

Погодження може бути здійснене двома офіційними способами:

- На паперовій формі: Відповідальні особи проставляють особистий підпис на паперовому бланку внутрішнього погодження.

4.3. Право Директора на відмову

Директор Агенції має право відмовити у погодженні платежу, навіть якщо всі документи оформлені правильно. Причиною

може бути невідповідність платежу цілям Агенції або умовам фінансування, передбаченим договорами з донорами. Це підкреслює роль Директора як кінцевого контролера фінансових потоків.

4.4. Терміни погодження

Для забезпечення оперативності процесу, встановлено, що строк погодження Директором Агенції становить не більше 3 (трьох) робочих днів з моменту надходження документів.

5. ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАТЕЖУ

Після отримання всіх необхідних погоджень, фінансовий менеджер/бухгалтер приступає до безпосереднього виконання платежу.

5.1. Процедура підготовки

Фінансовий менеджер/бухгалтер готує платіжне доручення у системі «Клієнт-банк». Після заповнення всіх необхідних реквізитів, документ направляється Директору для фінального підпису за допомогою КЕП, що є обов'язковим для авторизації транзакції.

5.2. Вимоги до платіжного доручення

Для того, щоб платіжне доручення вважалось належно оформленим, воно має відповідати таким критеріям:

- Форма бланка: Доручення повинно бути складене на затвердженому бланку.
- Відповідність нормам: Воно має бути заповнене у відповідності до вимог

Інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг, затвердженої постановою Правління НБУ.

- Наявність документів: До платіжного доручення повинні додаватися всі підтвердні документи, такі як рахунок, акт виконаних робіт або договір.

5.3. Роздільний облік коштів

Для забезпечення фінансової прозорості та звітності, платежі здійснюються виключно з рахунків, відкритих для конкретного проєкту. Змішування коштів з різних джерел не допускається, окрім випадків, прямо передбачених у договорах з донорами.

5.4. Терміни виконання

Строк проведення платежу з моменту остаточного погодження становить не більше 5 (п'яти) банківських днів.

6. ЗВІТНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ

Фінальним етапом фінансової операції є фіксація результатів та забезпечення подальшого контролю.

6.1. Інформування та передача документів

Після успішного здійснення платежу, фінансовий менеджер/бухгалтер інформує ініціатора про проведення оплати.

6.2. Зберігання оригіналів документів

Оригінали всіх фінансових документів зберігаються у бухгалтерії Агенції. Термін та порядок зберігання визначаються згідно із законодавством України та внутрішньою

політикою компанії. Це є необхідною умовою для проведення аудиту та ведення обліку.

6.3. Загальний контроль

Загальний контроль за дотриманням усіх положень цього регламенту здійснює Директор Агенції.

6.4. Наслідки порушень

Недотримання встановленого порядку погодження та здійснення платежів є серйозним порушенням. Такі дії можуть стати підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Директор

Установи "_____"

ВНУТРІШНЄ ПОГОДЖЕННЯ ПЛАТЕЖУ

(Внутрішній документ № ____ від «__» _____ 20__ року)

1. Загальна інформація

Назва компанії: Установа «_____»

Підрозділ / Відділ:

Ініціатор платежу:

Контрагент (отримувач): _____

2. Інформація про платіж

Сума платежу: _____ грн

Планова дата платежу: «__» _____ 20__ р.

Підстава для платежу (документ):
(договір, рахунок, акт, інше) _____

Номер документа: _____ від «__» _____ 20__ р.

Терміновість: Терміново/Планово

3. Джерело фінансування/бюджетна стаття

Стаття витрат _____ Передбачено в бюджеті: Так

4. Погодження

Посада	ПІБ	Підпис	Дата
Ініціатор платежу			
Керівник підрозділу			
Бухгалтерія / Фінансовий контроль			
Директор			



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Проект
UCORD
Згуртованість та регіональний
розвиток України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

NIRAS