



Затверджено
протоколом №04-П
Загальних зборів
ГО «ГРІН ЛАНДІЯ»
від 01 грудня 2023 року

Голова Організації Денисенко В.О.

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА

ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “ГРІН – ЛАНДІЯ”

Харків, 2023

Вступ

Це документ, який відображає політику Громадської Організації “Грін-Ландія” (надалі - “Організація”) в сфері фінансової та адміністративно-господарської діяльності та описує системи фінансового та управлінського менеджменту Організації. Представлені в даній Політиці процедури регламентують спосіб адміністративно-менеджерського управління Організації за допомогою планування, Організації і виконання службових завдань співробітниками, що несуть матеріальну та фінансову відповідальність.

У числі процедур, включених в Політику, вказані і описані дії, які безпосередньо відносяться до бухгалтерського обліку, з огляду на те, що бухгалтерія та фінансова звітність організуються відповідно до положень основних нормативних документів.

Поряд з цим, Організація використовує фінансово-бухгалтерські документи, що не належать до документів суворої звітності та міжвідомчим стандартам, які використовуються в діяльності Організації нарівні з документами, що заповнюються в обов'язковому порядку відповідно до чинних нормативних актів.

Організація визначає для себе обов'язковою дією - відображення всіх принципів і методів ведення бухгалтерського обліку Організації в Обліковій політиці, яка також приймається до виконання.

Положення цієї Політики обов'язкові до застосування всіма спеціалістами Організації з моменту її затвердження.

Оригінальний примірник Політики зберігається у Голови Організації як і актуальна робоча копія в електронному варіанті для внесення оновлень/змін/доповнень.

Оновлення Політики проводиться періодично, зокрема, в наступних випадках:

- організаційних змін або змін іншого характеру в рамках Організації;
- неузгодженостей/змін/доповнень в документах, встановлених в результаті проведеного аналізу/аудиту/контролю;
- поліпшення системи фінансового менеджменту як результату, отриманого за підсумками внутрішнього аудиту або внутрішнього контролю;
- втручання в текст, необхідного для проведення деяких коригувань і/або внесення відомостей/доповнень/змін;
- змін або доповнень, що з'явилися в стандартах, законодавстві і т.д.

Загальні положення

З метою успішної та ефективної реалізації фінансової стратегії і політики Організації, спеціалісти, відповідальні за прийняття фінансових рішень, повинні мати необхідний досвід і знаннями в наступному чинному законодавстві України, яке регламентує:

1. створення і діяльність некомерційних (громадських) організацій;
2. цивільні відносини (Цивільний кодекс та пов'язані з ним нормативні акти);
3. трудові відносини (Кодекс Законів про Працю України та пов'язані з ним нормативні акти);
4. податкові положення і вимоги (Податковий Кодекс України та пов'язані з ним нормативні акти);
5. фінансово-бухгалтерську галузь (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» і пов'язані з ним нормативні акти).

При прийнятті фінансових рішень правління Організації, використовують рекомендації бухгалтера/аудитора, в тому числі з питань, що стосуються бухгалтерського обліку, грошових надходжень і платежів, складання і виконання бюджетів, придбання і використання матеріальних ресурсів, банківських і касових операцій, відносин з донорами та спонсорами, розрахунків з національним публічним бюджетом (ситуація погашення

податків та інших платежів до бюджету), визначення розмірів і розрахунку заробітної плати і складання фінансових звітів, інші питання фінансового характеру. Зі збільшенням розмірів Організації, кількості напрямків діяльності, зростають вимоги до рівня компетенції, знань і досвіду працівників.

Голова Організації і бухгалтер притягуються до адміністративної, матеріальної, дисциплінарної, кримінальної відповідальності, в залежності від випадку, за порушення законодавства у фінансово-бухгалтерської та податкової галузях.

Голова (керівник) Організації має право першого підпису фінансово-господарчих документів.

Бухгалтер Організації має виконувати конкретні функції, за які він несе відповідальність в рамках фінансової діяльності Організації, зокрема, це:

- фінансове бюджетування (спільно з правлінням Організації);
- забезпечення безперервного ведення бухгалтерського обліку з моменту початку діяльності Організації і до її повної ліквідації;
- забезпечення розробки і дотримання Облікової політики Організації відповідно вимог законодавства про бухгалтерський облік та фінансову звітність;
- відстеження руху грошових коштів (розрахунки на банківських рахунках і розрахунки готівкою (за наявності), платіжними картами, через підзвітних осіб);
- упорядкування документів, що відносяться до надходжень і платежів;
- реєстрація, обробка та впорядкування первинних підтверджуючих документів, пов'язаних з придбанням/використанням/витратою матеріальних і нематеріальних активів і послуг;
- забезпечення своєчасного, повного і точного складання документів, бухгалтерських реєстрів, відповідно до вимог чинного законодавства про бухгалтерський облік та фінансову звітність, іншими нормативними актами, а також забезпечення їх цілісності та збереження;
- розрахунок заробітної плати і гонорарів;
- щоденний облік всіх господарських операцій;
- підготовка, складання та подання фінансових та управлінських звітів, відповідно до вимог законодавства про бухгалтерський облік та фінансову звітність та стандартами бухгалтерського обліку;
- підготовка, складання та подання фінансових і операційних звітів організаціям, які фінансують діяльність Організації (програм, проектів, грантів), відповідно до їх вимог;
- участь в Організації та проведенні інвентаризацій, спільно з Головою Організації і матеріально відповідальними особами;
- аналіз і розрахунок цін і тарифів за платні послуги, в тому числі здійснених в рамках статутної діяльності Організації;
- аналіз фінансових показників і підготовка управлінських звітів;
- забезпечення дотримання вимог діючих нормативних актів України.

Бухгалтер повинен володіти оперативною інформацією про необхідні, а також про очікувані надходження фінансових коштів на банківські рахунки. Спостерігаючи щодня за рухом грошових коштів в Організації, він повинен бути впевнений в тому, що грошові фонди Організації використовуються ефективно, за призначенням і в терміни, передбачені відповідними програмами, проектами, договорами.

У разі заміни бухгалтера Організації в обов'язковому порядку проводиться приймання-передавання первинних і бухгалтерських документів, інформаційної фінансово-бухгалтерської бази даних.

Основні напрямки фінансового менеджменту:

- бюджетування;
- контроль над виконанням бюджетів;
- аналіз фінансових показників;
- бухгалтерський облік господарських операцій, підготовка фінансових звітів, включаючи звіти організаціям, які фінансують поточні проекти;
- менеджмент інвестицій, розподіл ресурсів, діяльність по збору/залученню фондів;
- розміщення тимчасово вільних коштів (фондів);
- залучення фондів шляхом кредитів і позик.

Фінансові операції:

- облік придбання, розподілу і використання фінансових коштів і матеріальних ресурсів Організації;
- збір, накопичення, документування, обробка, реєстрація, зберігання і передача інформації про господарські операції та рух ресурсів;
- надання інформації про господарські операції і ресурси Організації в фінансових і інших звітах;
- здійснення контролю інформації на всіх етапах її отримання, реєстрації, обробки і зберігання;
- розробка і прийняття фінансових рішень, включаючи рішення про розподіл (напряму) доходів, отриманих в результаті здійснення діяльності;
- здійснення операцій з виявлення та попередження помилок і їх своєчасному виправленню, а також операцій по корекції / уточнення фінансових рішень.

Методи фінансового менеджменту включають необхідні для управління методи і інструменти:

1. придбання, розподіл і використання фінансових і матеріальних ресурсів: мінімальний набір включає внутрішні системи внутрішнього контролю, політику закупівель, фінансове планування, розподіл повноважень по вирішенню операцій, встановлення матеріальної відповідальності над активами Організації, знання і дотримання вимог нормативних актів України, що регулюють процеси придбання та оплати, дотримання договірних умов з організаціями, які фінансують діяльність Організації щодо придбань, платежів і використання суворо за призначенням отриманих від них коштів, процес бюджетування і аналізу;

2. збір, реєстрація, інтерпретація, передача, зберігання і захист інформації: мінімальний набір включає внутрішні політики про систему внутрішнього контролю, облікову політику, правила, пов'язані зі збором, обробкою, реєстрацією, передачею та захистом фінансової інформації, а також розподіл обов'язків і повноважень, пов'язаних з цими процесами, використання сучасних методів обробки і захисту інформації, посадові інструкції, положення про діяльність структурних підрозділів Організації;

3. фінансовий контроль: мінімальний набір включає процес бюджетування доходів і витрат, систему внутрішнього контролю, облікову політику, звіти ревізійної комісії вищого органу управління організацією, за наявності, аналіз і спостереження за виконанням рекомендацій аудиторів та інших перевіряючих структур, в тому числі податкових;

4. процес оцінки економічних показників і результатів діяльності Організації: мінімальний набір включає процес бюджетування доходів і витрат, аналіз виконання бюджетів, аналіз економічних показників на основі фінансових та управлінських звітів;

5. процес оцінки, розробки, прийняття і виконання фінансових рішень: мінімальний

набір включає аналіз виконання бюджетів, аналіз економічних показників з фінансових та управлінських звітів, процес прийняття фінансових рішень про інвестиції (розміщення тимчасово вільних коштів), контроль виконання правил і вимог внутрішніх політик і процедур, вимог фінансують організацій і нормативних актів України в області фінансово-податкових питань, рішення, пов'язані з управлінням ресурсами, в тому числі фінансовими, забезпечення необхідного обсягу фінансових і матеріальних ресурсів.

Основні інструменти фінансового управління, які використовуються в Організації:

- **фінансове планування:**

фінансові оцінки, прогнози та плани на середній період (2-3 роки) стратегічного характеру, які використовуються, головним чином, для визначення обсягу фінансових і матеріальних ресурсів Організації, необхідних для реалізації поставлених цілей і завдань на даний період, а також для ефективного управління ресурсами, включаючи методи їх залучення;

- **бюджетування:**

розробка бюджетів і складання звітів по їх виконанню є спосіб фінансового планування і контролю над грошовими і матеріальними ресурсами Організації, за допомогою якого встановлюються і спостерігаються річні цілі Організації.

Бюджети висловлюють в цифрах масштаби та основні напрямки діяльності Організації, а контроль їх виконання дозволяє:

- 1) виявити своєчасно помилкові рішення, на етапі планування,
- 2) виявити суттєві відхилення між запланованими і реальними доходами і витратами,
- 3) оперативно виправляти плани і бюджети, приймати своєчасні і реальні фінансові рішення;

- **фінансове управління активами Організації:**

розробка фінансово управлінської політики, що містить правила і відповідальності, що стосуються придбання, розподілу і використання фінансових і матеріальних ресурсів Організації. У випадках, коли створюються і розподіляються спеціальні фонди Організації (грошових і матеріальних засобів), включаючи фонди, створені за рахунок фінансують організацій, встановлюються правила і відповідальності за використання цих фондів всередині Організації та/або їх передачі цільовим користувачам. На підставі фінансово-бухгалтерської інформації про фінансових і матеріальних ресурсах більш ефективно оцінюються і управляються ресурси, наявні в наявності (фінансові, матеріальні, людські);

- **Облікова політика:**

облікова політика встановлює систему бухгалтерського обліку і звітності Організації, що сприяє реєстрації і контролю всіх здійснених господарських операцій, а також за допомогою аналізу та інтерпретації даних з фінансово-бухгалтерських звітів, сприяє прозорість діяльності і зміцнення позитивного іміджу Організації.

У той же час, бухгалтерські фінансові звіти є ключовим продуктом бухгалтерської функції і дозволяють користувачам цієї інформації оцінювати фінансовий стан, життєздатність Організації та її здатність виконувати статутні цілі і завдання.

Зокрема, бухгалтерський баланс дозволяє чітко і об'єктивно оцінити фінансовий стан Організації на певну звітну дату (наявність активів і джерел їх придбання).

Також, фінансові звіти забезпечують інформацією про наявність та рух цільових коштів (грантів, технічної допомоги, дарувань, благодійних пожертвувань та інших цільових коштів), інших доходів, отриманих в результаті здійснення діяльності;

- **оцінка проектів:**

використання даного фінансового інструменту дозволяє оцінювати фінансову ефективність запланованих і реалізованих проектів, що сприяє виявленню/попередженню нерациональних, неефективних витрат, прийняття необдуманих або необґрунтованих рішень. З метою поліпшення управління проектами, збільшення їх економічної ефективності та раціонального використання ресурсів Організації, застосовуються такі інструменти фінансового менеджменту як:

- а) бюджетування доходів і витрат по проектам;
- б) оцінка і фінансовий аналіз результатів проектів;
- в) ведення бухгалтерського обліку в розрізі джерел фінансування та окремих проектів і програм;
- фінансовий аналіз і оцінка економічних показників і розробка на цій основі фінансових рішень: є методи і інструменти, необхідні для оцінки і аналізу діяльності та економічних показників в цілому по Організації, за певні звітні періоди.

Внутрішні стандарти обліку

Система бухгалтерського обліку Організації повинна забезпечувати впевненість керівництва Організації в тому, що будуть досягнуті наступні цілі:

система бухгалтерського обліку, в цілому, відповідає діяльності, розмірами, формами управління доходами і витратами, джерелами фінансування Організації;

операції бухгалтерської системи відповідають цілям обліку і є в підсумку ефективними (виробляється відповідна інформаційним потребам Організації необхідна інформація);

фінансові звіти, що виробляються системою бухгалтерського обліку, містять достовірні дані;

система бухгалтерського обліку утворена таким чином, що дозволяє попереджати, попередньо оцінювати ризики і своєчасно виявляти недоліки і/або спотворення даних в системі, дозволяє, також, виявляти ризики, пов'язані з нецільовим використанням фінансових і матеріальних ресурсів Організації;

система бухгалтерського обліку забезпечує ефективне управління діяльністю в цілому, окремими програмами і проектами, зокрема, а також управління цільовими коштами (відповідно до норм бухгалтерського та податкового обліку та вимогами організацій, що фінансують проекти і програми).

Зовнішні стандарти бухгалтерського обліку включають нормативні акти України в області бухгалтерського регулювання, а також в області податкових, цивільних, трудових та інших відносин, в тому числі:

- законодавство, що регулює створення і діяльність некомерційних організацій різного типу;

- Цивільний кодекс;
- Податковий кодекс;
- Кодекс законів про працю;
- Закон про бухгалтерський облік та фінансову звітність;
- Закон про громадські Організації;
- Постанова КМУ Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру;

- Інших нормативних актів, затверджених у порядку, встановленому законодавством України.

Фінансові зобов'язання

Всі члени команди Організації зобов'язані сприяти тому, щоб акумульовані з різних джерел фінансові кошти використовувалися найефективнішим чином для реалізації планів і статутних цілей Організації.

Для цього кожен спеціаліст повинен усвідомлювати особисту позицію в Організації, правильно визначати свою роль в діяльності Організації, добре знати свої функціональні обов'язки і зобов'язання, а також володіти необхідними знаннями та навичками для їх виконання.

При розподілі функцій і фінансових зобов'язань в Організації дотримуються наступні принципи:

- без всебічного управління фінансами Організації вкрай складно досягти поставлених цілей;
- фінансовий менеджмент - це зобов'язання кожного;
- управління фінансами може бути реалізовано тільки через ефективну співпрацю всіх спеціалістів Організації і коректний розподіл фінансових повноважень між адміністративною і виконавчою ланкою.

Посади і обов'язки спеціалістів Організації, що мають відношення до фінансової сфери:

Посада	Обов'язок / відповідальність
Голова Організації	Видання рішень і вказівок;
	Управління та керівництво діяльністю Організації;
	Ефективне і правильне управління фінансовими ресурсами Організації відповідно до бюджету Організації/бюджетами проектів;
	Керівництво пошуком і залученням різних джерел фінансування Організації;
	Розробка і контроль за виконанням політик і внутрішніх процедур Організації;
	Участь у стратегічному плануванні Організації, розробка проектів по реалізації стратегії;
	Розробка стратегії і фінансової політики Організації;
	Подання інтересів Організації на різних рівнях, у взаєминах з іншими організаціями/установами, в тому числі мас-медіа та широкою громадськістю;
	Координація реалізації програм і проектів;
	Керівництво процесом розробки проекту генерального бюджету Організації і подання його на затвердження;
	Затвердження бюджетів проектів, їх підписання та подання до розгляду донорами/фінансують структурами;
	Моніторинг виконання бюджетів (генерального і по проектам);
	Здійснення аналізу ризиків в діяльності Організації;
	Аналіз ефективності і успішності Організації з точки зору фінансів;
	Здійснення моніторингу і оцінки діяльності Організації, в тому числі і фінансової;
	Визначення потреб Організації;

	Підписання контрактів з різними постачальниками товарів і послуг;
	Затвердження заявок на закупівлі і рахунків до оплати;
	Пряма відповідальність за стан бухгалтерського обліку Організації відповідно до національного законодавства та вимог донорів, чи інших структур, що фінансують Організацію;
	Відкриття/закриття банківських рахунків;
	Право першого та другого підпису на бухгалтерських і банківських документах Організації;
	Підписання звітів, обов'язкових до подання контролюючим, відповідно до чинного законодавства. Підписання Договорів, Угод, Контрактів;
	Відповідальність за забезпечення ефективного і раціонального управління ресурсами Організації;
	Відповідальність за цілісність майна та нерухомості Організації;
	Забезпечення збереження документації Організації, як в друкованому, так і в електронному вигляді;
	Здійснення внутрішнього контролю фінансових і бухгалтерських операцій;
	Проведення моніторингу фінансового процесу в рамках Організації;
	Аналіз грошових потоків та затвердження звіту з фінансових засобів Організації;
	Здійснення кадрової політики Організації, здійснення підбору, моніторингу та оцінка ефективності роботи персоналу;
	Прийом / звільнення, оцінювання, заохочення / покарання, просування кадрів в системі Організації;
	Проведення моніторингу фінансового процесу в рамках Організації;
	Аналіз і розрахунок цін і тарифів на платні послуги, що надаються організацією;
Бухгалтер	Складання фінансових звітів;
	Контроль за виконанням політик і внутрішніх процедур щодо фінансової і бухгалтерської діяльності Організації;
	Забезпечення законності і облік майна і активів Організації;
	Реєстрація, оформлення та замовлення первинних документів, що підтверджують придбання / використання / споживання товарів і послуг;
	Відстеження руху грошових коштів (безготівкові розрахунки і за поточними рахунками) та замовлення відповідних документів по надходженнях і платежах;
	Щоденний бухгалтерський облік економічної діяльності;
	Проведення щорічної інвентаризації в Організації;
	Заповнення рахунків до оплати і фактур в разі надання послуг в рамках Організації;

	Підготовка звітів органам контролю, відповідно до чинного Законодавства України;
	Адміністрування процесу розрахунків з метою проведення їх у встановлені терміни (зарплата, гонорари, оплата послуг, оплата витрат);
	Щомісячне заповнення бухгалтерських регістрів;
	Розрахунок і нарахування заробітної плати, оплата податків, зборів, платежів;
	Архівування фінансових і бухгалтерських документів;
	Матеріальна відповідальність, відповідно до договору про матеріальну відповідальність;
	Виконання бюджету проекту відповідно до затверджених бюджетними лініями;
	Виконання розрахунків за проектами, в тому числі по заробітній платі;
	Підготовка фінансових звітів за проектами для голови і донорів;
	Передача інформації по бухгалтерії по проектам головному бухгалтеру та фінансовому менеджеру для включення в генеральний звіт;
	Реєстрація бухгалтерських операцій в бухгалтерських регістрах;
	Архівування фінансових і бухгалтерських документів по проектам;
	Матеріальна відповідальність, відповідно до договору про матеріальну відповідальність;
Менеджер проекту	Ініціювання заявок по закупкам в рамках проектів;
	Організація закупівель;
	Перевірка придбаних товарів/наданих послуг в рамках проекту: кількість, якість, вартість;
	Моніторинг заходів за проектом і їх класифікація з точки зору фінансового забезпечення;
	Аналіз і моніторинг витрат за проектом, відповідно до затвердженої бюджетної лінії;
	Аналіз і коригування бюджету за проектом;
	Узгодження банківських рахунків за проектом;
	Координування процесу розробки фінансових звітів для донорів, структур, що фінансують організацію і для голови Організації;
	Матеріальна відповідальність, згідно з договором про матеріальну відповідальність;
	Забезпечення прийому/зберігання/видачі та первинного обліку товарно-матеріальних цінностей, затверджених координатором проекту і відповідно до проекту;
	Матеріальна відповідальність, згідно з договором про матеріальну відповідальність.

Бюджетна процедура

Головна мета бюджетної процедури в рамках Організації полягає в найбільш ефективному використанні фінансових коштів шляхом аналізу та планування річного бюджету, який забезпечить постійне фінансову рівновагу між фінансовими коштами, отриманими з різних джерел фінансування, і витратами, необхідними для реалізації запланованих заходів.

Процес бюджетного планування складається з двох частин, а саме:

- планування, прийняття і виконання річного бюджету;
- розробка, прийняття і виконання бюджетів проектів / програм.

Бюджет виконує такі функції:

- планування діяльності для досягнення цілей Організації;
- координування діяльності, в тому числі на оперативному рівні;
- моніторинг і контроль процесу діяльності;
- забезпечення реалізації планів;
- на базі консолідованого бюджету можуть бути розроблені і інші проекти.

У той же час, процес розробки бюджету сприяє досягненню інших важливих цілей фінансового менеджменту, таких, як:

- ефективність витрат проекту/програми/Організації;
- мінімізація ресурсів, що беруть участь в певній визначеній статутом економічної діяльності, включаючи вартість послуг або продукції (з метою виключення дефіциту і отримання надлишку);
- зростання економічної ефективності всієї діяльності в цілому.

Процедура планування ресурсів (як фінансових, так і кадрових), необхідних для діяльності, полягає в реалізації стратегії і тактики, прийнятих на певний період у формі кількісних і якісних вказівок; термінів реалізації; необхідних ресурсів; конкретних завдань і обов'язків/відповідальності виконавців.

В кінці кожного календарного року (листопад - грудень) Голова Організації разом з координатором проекту / програми розробляє План дій для Організації на наступний рік, а на базі цього Плану дій спільно з бухгалтером планується річний бюджет.

При розробці консолідованого бюджету приймається до уваги діяльність, що вимагає фінансового покриття, а також джерела фінансування.

В першу чергу плануються як прямі витрати для реалізації діяльності, так і непрямі (адміністративні).

Прямі витрати - це витрати, без яких неможлива та чи інша діяльність і, як правило, така діяльність покривається фінансуванням у повному обсязі за рахунок окремих бюджетів для кожного проекту/програми.

Непрямі витрати - витрати адміністративного характеру, технічного та логістичного, які не можуть бути покриті повністю проектами, але без яких неможливі організація і всеосяжне управління діяльністю.

Непрямі витрати включають:

- витрати на оренду приміщень (офісу, просторів, навчальних аудиторій - за потребою);
- витрати за комунальні послуги (електроенергія внутрішнього і загального користування, вода і каналізація, вивезення сміття, опалення, витрати по пайовій участі в утриманні інженерних комунікацій, підвалу і даху, ліхтарного освітлення та ін.);
- витрати по охороні/сигналізації;

- витрати на утримання офісу та просторів, коридорів і приміщень санітарно-гігієнічного призначення - прибирання та витрати на невеликий/середній поточний і капітальний ремонт;

- витрати з утримання та обслуговування автомобілів Організації;

- витрати на послуги мобільного та стаціонарного телефонного зв'язку, інтернету, і ін;

- витрати, пов'язані з роботою сайтів Організації (щорічна вартість домену і хоста, витрати на забезпечення технічної підтримки та адміністрування сайтів);

- поштові витрати;

- інші адміністративні витрати, необхідні для успішної діяльності Організації (плата за контрактами адміністративному персоналу, плата менеджменту Організації та технічним, який не безпосередньо задіяний в проєкті і ін.);

- непередбачені витрати, пов'язані з господарською діяльністю Організації.

Для планування непрямих адміністративних витрат враховується відсоток участі або використання ресурсів для реалізації відповідного проєкту.

Джерела фінансування з консолідованого бюджету - це, як правило, фінансові джерела окремих бюджетів для кожного здійснюваного проєкту/програми (для яких підписані контракти на фінансування/гранти) плюс окремі бюджети для кожного проєкту/програми, для яких будуть підписані контракти на фінансування або представлені проєкти на конкурс по фінансуванню.

Протягом звітного періоду, як консолідований бюджет, так і окремі бюджети проєктів вивчаються, аналізуються, періодично коригуються.

З особливою увагою вивчення і аналізу підлягають такі аспекти:

- дотримання графіків і сум інкасованих грошових коштів;

- дотримання програми та розмірів витрат, пов'язаних з проєктами, програмами, інший планової діяльності;

- надходження і платежі, витрати - непередбачувані;

- надходження або платежі за контрактними послугами/роботами;

- платежі і витрати, вироблені для забезпечення стійкої діяльності Організації.

Контроль виконання різних видів бюджету проводиться таким чином:

- бюджети за програмами/проєктами - перевіряються і вивчаються координаторами цих проєктів / програм;

- контроль консолідованого бюджету Організації - здійснюється головою організацією;

- фінансова частина в обох випадках ведеться відповідальним за стан бухгалтерського обліку в Організації.

Контроль передбачає не тільки перевірку виконання бюджету в кінці звітного року або при завершенні будь-якого проєкту.

Ефективний контроль полягає в постійному моніторингу виконання бюджету (бюджетів), що дозволяє своєчасно виявити недотримання бюджету (бюджетів) і вжити термінових фінансових заходів для виправлення ситуації:

- знайти додаткові фонди;

- знизити витрати;

- змінити бюджет шляхом перекладу зекономлених коштів з однієї лінії витрат на іншу, де їх було недостатньо.

У процесі контролю виконання бюджету беруться до уваги такі чинники: зміна цін на товари і послуги, зміни в податковому законодавстві, рівень інфляції, коливання курсів валют.

Практикується постійний моніторинг деяких спеціальних аспектів, таких, як координування руху грошових коштів між проектами, виявлення і виключення появи непередбачених витрат, виявлення помилок і порушень, оцінка ризику дефіциту компетентного персоналу, залученого в реалізацію заходів, дотримання графіка і чи програми реалізації заходів, інші аспекти.

Всі виявлені відхилення аналізуються, оперативно вживаються заходи щодо їх усунення, проводиться коригування або адаптація до поточного стану бюджету.

Процедури фінансової звітності

В процесі діяльності Організації особлива увага приділяється складання та подання фінансових звітів.

Відповідальність за це несуть Голова Організації, бухгалтер, які складають і подають фінансові звіти різних користувачам, а саме:

- уповноваженим державним організаціям;
- фінансують організаціям, донорам, спонсорам, грантодавцям;
- цензора і наглядової комісії;
- державним органам;
- користувачам наданих послуг.

Згідно з вимогами, встановленими договорами фінансування/грантами для реалізованих проєктів, Організація може готувати для організацій, які фінансують її діяльність фінансові звіти за видатками, здійсненим в рамках цих проєктів.

Ці звіти можуть бути складені на формулярах-зразках з періодичністю, визначеною донорами/грантодавцями.

У випадках, коли у структури, яка фінансує діяльність Організації немає встановленого формуляра або зразка звіту і немає вказівок з цього приводу, Голова Організації/бухгалтер представляють фінансовий звіт в відповідну організацію за власними розробками.

Фінансові звіти для структур, які фінансують діяльність Організації, заповнюються відповідно до бюджету витрат на проєкти, затверджені одночасно з підписанням контрактів, до яких ці бюджети додаються.

До фінансових звітів, що подаються структурам, що фінансують діяльність Організації додаються всі витребувані ними документи. Додатками до фінансових звітів можуть бути: копії банківських документів, первинні юридичні документи, контракти, накази, акти приймання робіт, табелі обліку витрачання робочого часу, протоколи відбору постачальників товарів і послуг, зібрані оферти, накладні на оплату транспортних витрат і т.і.

У процес підготовки фінансових звітів і додатків до проєктів, за якими йде звіт, включаються також координатор і асистент проєкту.

В кінці кожного року складається “Звіт про виконання бюджету”, в який вводяться суми доходів і витрат, певні на початку року, включаючи внесені коригування/зміни і суми реально/ефективно надійшли і витрачені. У цьому звіті відображається, чи дійсно були використані кошти відповідно до плану, складеним на початку року, чи немає великого відхилення між запланованими і реально витрачати сумами, чи були реалізовані всі намічені заходи. Цей звіт також необхідний для складання більш точного бюджету на майбутній період. Цей документ є внутрішнім звітом і складається за довільною формою.

Звіт про виконання бюджету/Звіт про рух грошових коштів представляється на щорічному засіданні членів Організації. Фінансовий звіт представляється після звіту про діяльність.

Звіт про рух грошових коштів є внутрішнім звітом, який складається щорічно, в якому відображаються щомісячні надходження і платежі. Також в цьому звіті відображаються сальдо грошових коштів на початок і на кінець року.

Цей звіт дозволяє проводити порівняння руху грошових коштів по місяцях.

Таким чином, завдяки відображенню ситуації кожного місяця можливо встановити, в якому місяці року здійснено більші чи менші платежі за певні витрати, що дозволяє вести більш точне планування цих витрат на майбутній період.

Процедура управління грошовими коштами

Дана процедура регламентує методи і інструменти, за допомогою яких забезпечується проведення, при оптимальних умовах, всіх грошових потоків з метою забезпечення рівноваги між надходженнями і платежами.

Наявність грошових коштів на розрахункових рахунках забезпечує безперервне здійснення всіх запланованих на певний період дій, без зміни термінів реалізації або зупинки діяльності на певний період.

Грошові кошти, керовані Організацією:

- збори і членські внески;
- пожертвування і гранти (кошти, прийняті як фінансування зі спеціальним керуванням);
- матеріальні та фінансові кошти, пожертвовані спонсорами і філантропами;
- доходи, отримані від власної економічної діяльності;
- доходи, отримані в результаті використання або відчуження власності;
- інші джерела, не заборонені законом.

Фінансування із спеціальним призначенням - це фінансові кошти (грошові або матеріальні), які надані фінансуючою організацією на базі Договорів фінансування/гранту/тощо, підписаного з Організацією.

Прогнозування грошових потоків, досягнення оптимального рівня грошових коштів, аналіз руху грошових коштів, це - завдання, що стоять перед головою Організації, менеджером і бухгалтером.

Грошові кошти, отримані як фінансування зі спеціальним призначенням в національній валюті, зберігаються на поточних рахунках Організації в банку. Також, у Організації відкритий в банківській установі мультивалютний рахунок в іноземній валюті (долар США, євро, англійський фунт стерлінгів), на який зараховуються і зберігаються грошові кошти в іноземній валюті.

У разі якщо фінансування за субгрантовими/грантовими угодами та/або іншими партнерськими правочинами здійснюється в національній валюті України "гривні", з метою полегшення звітності у валюті партнерської Організації, приймається за основу офіційний курс Національного банку України до іноземних валют на день надання запиту Організації партнерській організації.

Використовуються кошти відповідного траншу з використанням методу вибуття грошових коштів FIFO.

У разі якщо фінансування за субгрантовими/грантовими угодами та/або іншими партнерськими правочинами здійснюється в іноземній валюті, з метою полегшення здійснення діяльності Організації, приймається за основу міжбанківський курс гривні банку приймається за основу міжбанківський курс гривні банку, в якому відкрито поточних рахунок Організації та який здійснює обслуговування Організації, до іноземних валют на день надходження коштів на рахунок Організації.

Якщо в момент відбору на фінансування проекту/програми, представлених на конкурс, структура, що фінансує Організація ставить умову управляти фінансовими засобами на окремому від вже існуючих банківський рахунок, Організація відкриває окремий банківський рахунок.

Як правило, всі платежі на користь постачальників товарів і послуг (економічних агентів), фінансових організацій, державного бюджету, фізичних осіб (перерахування на банківські карти) здійснюються шляхом банківських трансфертів з поточного рахунку Організації.

Організація самостійно використовує кошти, що знаходяться на поточному/поточних рахунку/рахунках.

Платіжні доручення заповнюються в програмі Банк - Клієнт, ставляться електронні підписи особою з правом підпису.

Організація оперативно отримує від банку, після кожної банківської операції, виписки з рахунку з додатком до них документів, на підставі яких були внесені записи в виписку з рахунку.

Особою, відповідальною за грошові кошти, що надходять і виходять з рахунків Організації, є Голова Організації та бухгалтер.

Процедура виплати заробітних плат/гонорарів

Процедура регламентує спосіб оплати зобов'язань по оплаті праці перед працівниками Організації, а також перед фізичними особами, в тому числі фізичними особами-підприємцями, які надають послуги/виконують роботи.

Законодавство у сфері оплати праці, якого дотримується Організація, ґрунтується на Конституції України і включає наступні основні нормативні акти:

- *Кодекс законів про працю;*
- *Закон про оплату праці;*
- *Закон про державний бюджет України;*
- *Інші закони, постанови, укази, що регламентують оплату праці.*

Організація приймає на роботу персонал за двома категоріями - як основних працівників, так і за сумісництвом. З метою встановлення конкретних прав і обов'язків працівників, в Організації прийом на роботу ведеться шляхом укладення трудового договору.

Трудові договори укладаються в письмовій формі, по одному примірнику для кожної сторони, завіряються печаткою та підписом роботодавця.

В трудові договори можуть вноситися зміни в вид діяльності, місце роботи, оплату праці за угодою сторін або за ініціативою однієї зі сторін, у випадках, передбачених законодавством.

Припинення трудового договору може проводитися у випадках, передбачених законодавством, одним із таких способів:

- правовим;
- внаслідок угоди сторін, що вступив в силу в обумовлений ними термін;
- внаслідок бажання однієї зі сторін, в окремих випадках і на умовах, передбачених Законодавством України.

Розміри посадових окладів відображені в штатному розписі Організації.

Розміри окладів працівникам протягом року можуть бути збільшені:

- в зв'язку з періодичним підвищенням мінімального розміру заробітної плати по країні.

- за результатами атестації співробітників (якщо її проведення передбачено в поточному році).

Розміри окладів працівникам протягом року можуть бути зменшені:

- за результатами атестації співробітників (якщо співробітник отримав незадовільну оцінку своєї професійної компетенції на робочому місці)

З огляду на той факт, що обсяг роботи персоналу, залученого в реалізацію проектів, збільшується (коли починається/закінчується реалізація проекту) або зменшується (в період відсутності діяльності за проектом), щомісяця заробітна плата виплачується на основі розробленого на поточний рік штатного розпису з урахуванням передбачених фондів оплати праці, що регулюють цей процес.

Для обліку робочого часу в Організації використовується Табель обліку використання робочого часу, який служить для контролю за дотриманням режиму праці працівником, для отримання даних про фактично відпрацьований час і для нарахування заробітної плати.

Нарахування заробітної плати проводиться окремо по проектам, пропорційно кількості годин, використаних в рамках відповідних проектів.

Відповідальність за нарахування та видачу заробітної плати покладено на бухгалтера з твердженням підтверджуючих документів головою Організації, який також відповідальний за те, щоб суми виплачених зарплат не перевищували розмір сум, запланованих в прийнятому бюджеті.

Для реалізації різних видів діяльності, таких, як: викладання, організація і проведення різних заходів, виконання ряду робіт, консультації, оцінка проекту, працівників, розробка досліджень, макетування, архівування та інші, проведення ремонтних робіт, надання послуг, Організація укладає контракти з громадянами/ юридичними особами/фізичними особами-підприємцями на надання відповідних послуг і виконання робіт.

Принципи заохочення спеціалістів

Основою для механізму заохочень спеціалістів Організації служить система управління по цілям. Для її ефективного функціонування розробляється комплекс взаємозалежних цілей і завдань діяльності Організації, що є невід'ємною частиною Стратегічного плану Організації. Відповідно до цих положень, довгостроковими загальноорганізаційними цілями керівництво Організації визначає цілі на рік і доводить їх до спеціалістів, що залучені до діяльності Організації. Потім відбувається подальша декомпозиція цілей зверху вниз, в процесі якої керівники проектів визначають цілі для своїх спеціалістів. Фахівці (включаючи менеджерів і керівників проектів) формулюють свої професійні цілі і мети особистісного зростання в рамках своєї діяльності в Організації на термін не більше одного року. Після повної декомпозиції цілей і завдань діяльності до рівня конкретних інструкцій, кожен із спеціалістів визначає і погоджує з безпосереднім керівником ключові показники, за якими вимірюється досягнення кожного завдання і цілі і, відповідно, визначається ефективність роботи спеціаліста, відділу/проекту і Організації в цілому. Для кожного показника встановлюється вага, тобто його важливість по відношенню до інших. Чим більше вага цільового показника, тим сильніше залежать виплати від його досягнення. Графік виконання робіт по конкретним проектам може служити основою для розробки відповідних завдань і цільових показників.

Загальний розмір преміальних виплат залученим фахівцям Організації залежить від досягнення цільових показників і від суми коштів, призначених для цих виплат.

Механізми заохочення спеціалістів

Заохочення спеціалістів Організації може здійснюватися в наступних випадках:

1. За результатами атестації (основні результати діяльності співробітника) і досягнення цільових показників
2. За результатами виконання локального проектного завдання в рамках здійснення основної проектної діяльності або разових особливо важливих доручень
3. За якісне виконання додаткової роботи.

Заохочення спеціалістів Організації може бути матеріальне чи моральне.

До морального заохочення відносяться: оголошення подяки, нагородження почесною грамотою, відрядження на тренінг/поїздка з обміну досвідом.

Рішення про моральне заохочення приймається Головою Організації на підставі подання менеджерів проектів. Для штатного працівника - рішення оформляється наказом по Організації. Можливо поєднання морального і матеріального заохочення для конкретного фахівця.

Для штатного працівника - заохочення оголошуються наказом (розпорядженням, рішенням, постановою) роботодавця, доводяться до відома трудового колективу і заносяться до трудової книжки працівника.

Працівникам, сумлінно і ефективно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в сфері соціально-культурного обслуговування (путівки в санаторно-курортні заклади, будинки відпочинку та ін.).

Такі працівники користуються перевагою при просуванні по роботі.

Матеріальне заохочення має наступний порядок і розміри:

Порядок матеріального заохочення працівників за результатами атестації (основні результати діяльності співробітника) і досягнення цільових показників Організації

Фахівці, менеджери відділів і керівництво Організації преміюються за результатами роботи цих відділів і Організації в цілому.

Премія нараховується на посадовий оклад працівників з урахуванням виконання графіка робіт, збільшення обсягу виконуваної роботи, досягнення цільових показників і результатів атестації. Преміювання працівників за даними підставах проводиться в розмірі не вище 100% від посадового окладу.

Виплата премії, яка встановлюється цією Політикою, проводиться як з матеріального заохочення, утвореного за рішенням Голови Організації, а також при наявності коштів бюджету проектів, призначених для оплати праці персоналу, в разі дбайливого його використання, при досягненні результатів проекту та/або його завершення.

Керівники проектів представляють голові Організації довідку про виконання за звітний період умов і показників діяльності працівників своїх підрозділів.

На підставі отриманих довідок Голова Організації готує наказ про преміювання співробітників. Наказ подається до бухгалтерії для нарахування та проведення оплати.

При нестачі матеріального заохочення для виплати премії в повному розмірі розрахунковий розмір премії зменшується на однаковий відсоток в межах наявних коштів по кожному відділу/проекту. При відсутності коштів у фонді матеріального заохочення премія не виплачується.

Аналогічні умови, зі своїми особливостями можуть бути застосовані до залучених спеціалістів, що надають послуги чи виконують роботи.

Порядок матеріального заохочення працівників за результатами виконання проекту або виконання особливо важливих виробничих завдань

Ініціатором матеріального заохочення працівників за результатами виконання проекту або особливо важливих завдань може бути Голова Організації або сам спеціаліст. В останньому випадку спеціаліст пише службовий лист на ім'я Голови Організації з обґрунтуванням необхідності такої діяльності. Голова Організації самостійно приймає рішення про доцільність здійснення матеріального заохочення конкретних осіб, за конкретні результати, в обґрунтованому порядку і розмірі.

Постановку цілей проекту (тривалістю більше одного місяця) або особливо важливого завдання здійснює Голова Організації, виходячи з необхідності вирішення загальноорганізаційних завдань або аргументованих пропозицій менеджерів проектів.

Голова Організації призначає керівника "робочої групи" щодо виконання локального проекту або особливо важливого завдання.

Керівник робочої групи визначає коло потенційних учасників групи, залучення яких дозволить ефективно виконати завдання.

Учасники робочої групи, під керівництвом керівника групи складають календарний план виконання завдання, при цьому передбачаються контрольні індикатори, що дозволяють здійснювати облік і контроль виконання завдання. Терміни виконання проекту/завдання повинні відповідати вимогам оперативних і робочих планів Організації і реальної ефективності впровадження результатів проекту/завдання.

Керівник проекту може ініціювати введення додаткових учасників до групи або виведення певних осіб спочатку в залежності від вкладу, ефективності роботи і виробничої необхідності. Введення нових і виведення спочатку певних працівників проводиться за погодженням з Головою Організації.

Цілі і завдання проекту, персональний склад групи та календарний план виконання завдання затверджуються Головою Організації. Можуть встановлюватися розміри і форми підвищеної оплати учасникам групи на період виконання завдання, умова, що на період тривалої відсутності з поважних причин учасника робочої групи - підвищена система оплати послуг/робіт - не застосовується.

При проходженні "контрольних точок" календарного плану керівник проекту представляє Голові Організації звіт про хід виконання локального проекту/завдання. При успішному проходженні "контрольних точок" і в цілому локального проекту/завдання - за пропозицією керівника проекту - Голова Організації своїм рішенням може додатково заохотити учасників групи за ефективне виконання етапу проекту або всього завдання.

За результатами виконання проекту/завдання і за особливі інтенсивні вклади учасникам "робочих груп" можуть бути встановлені одноразові грошові виплати індивідуально до 100% від винагороди. Цей вид преміювання виплачується за пропозицією керівника проекту, виходячи з оцінки досягнутих результатів, ролі та внеску виконавців у виконанні проекту, завдання і ступеня важливості участі в робочій групі по виконанню проекту/завдання.

Для припинення виплати індивідуальної додаткової оплати учаснику проекту (при тривалій відсутності учасника групи, неякісному виконанні робіт, порушення правил і порядку виконання) керівник групи зобов'язаний оперативно доповісти про це Голові доповідною запискою.

Порядок матеріального заохочення спеціалістів за якісне виконання додаткової роботи

Ініціатором додаткової роботи може бути Голова Організації або сам спеціаліст. В останньому випадку спеціаліст повідомляє Голові Організації з обґрунтуванням необхідності такої діяльності. Додаткові роботи можуть виникати в разі:

- суміщення професій (посад)
- виконання обов'язків тимчасово відсутнього спеціаліста

Під суміщенням професій (посад) розуміється виконання працівником на підставі наказу поряд з основною роботою, обумовленою посадовими інструкціями, додаткової роботи інший, вакантної професією (посадою) без звільнення від основної роботи в одному і тому ж відділі ГОПТ в один і той же робочий час.

Під виконанням обов'язків тимчасово відсутнього спеціаліста слід розуміти заміну особи, відсутньої у зв'язку з хворобою, відрядженням та з інших причин.

Спеціалістам, які виконують поряд зі своєю роботою додаткову роботу за іншою професією (посадою) або обов'язки тимчасово відсутнього спеціаліста, проводиться доплата в розмірі до 75% від основної оплати за фактичний час виконання додаткової роботи. Цей вид грошового заохочення виплачується за пропозицією менеджера проекту, з урахуванням якості виконуваної додаткової роботи.

Для припинення виплати індивідуальної додаткової оплати співробітнику менеджер проекту зобов'язаний доповісти Голові Організації зручним способом.

Спеціалістам, залученим з випробувальним терміном і ті, які не володіють професійними навичками, за період випробувального терміну премії не виплачуються.

Аналогічні умови, зі своїми особливостями можуть бути застосовані до залучених спеціалістів, що надають послуги чи виконують роботи.

Порядок депреміювання співробітників

Депреміювання (відрахування з премій) є логічним розвитком системи управління по цілям, спрямованої на стимулювання персоналу Організації через приведення у відповідність обсягів і якості виконуваної спеціалістом роботи і оплати досягнутих результатів (цілей).

Премії зменшуються або не виплачуються на підставі наказу голови Організації, при цьому в наказі обов'язково обмовляється причина, по якій спеціаліст повністю або частково не отримує премію. Наказ оформляється на підставі подання (мотивованої службової записки) менеджера відповідного проекту Організації. У службовій записці вказується відсоток депреміювання.

Підставами для подання менеджера і оформлення наказу по Організації про депреміювання (відрахувань з премій) можуть вважатися:

- невиконання або неналежне виконання спеціалістом покладених на нього обов'язків по виконанню локальних проектів або особливо важливих завдань;
- невиконання або неналежне виконання спеціалістом додаткової роботи;
- невиконання зобов'язань по досягненню ключових показників стратегічного та оперативних планів Організації;
- погіршення показників в роботі;
- порушення термінів виконання рішень виробничих нарад або здачі робіт, встановлених наказами та розпорядженнями Голови Організації або договірними зобов'язаннями;
- наявність претензій і скарг з боку зовнішніх контрагентів;
- не забезпечення збереження майна і товарно-матеріальних цінностей;
- порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних нормативних актів.
- невиконання інструкцій, положень, вимог з охорони праці та техніки безпеки;

При повному або частковому позбавленні премії проводиться за той розрахунковий період, в якому були здійснені порушення, упущення в роботі або надійшло повідомлення про них. Якщо упущення в роботі виявлені після виплати премії, то зменшення або не виплата проводиться за той розрахунковий період, в якому виявлено ці упущення.

Аналогічні умови, зі своїми особливостями можуть бути застосовані до залучених спеціалістів, що надають послуги чи виконують роботи.