

СЕКЦІЯ 2 ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 336.143:334.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-4-7>**Свічкарь Н.М.**

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу
Українського державного університету науки і технологій
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8609-5837>*

Романченко О.О.

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Українського державного університету науки і технологій
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6833-5956>*

Svichkar Nataliia

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Real Estate Development,
Finance, Accounting and Marketing
Ukrainian State University of Science and Technology,
ESI "Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture"*

Romanchenko Olha

*Student of the Second (master's) Level of Higher Education
Ukrainian State University of Science and Technology,
ESI "Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture"*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОЄКТІВ У НЕПРИБУТКОВОМУ СЕКТОРІ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO BUDGETING AND FINANCIAL PLANNING FOR GRANT PROJECTS IN THE NON-PROFIT SECTOR

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто методичні засади бюджетування та фінансового планування грантових проєктів у неприбуткових організаціях з урахуванням специфіки донорських вимог та національних нормативів. Окреслено особливості формування кошторису, включно з механізмами розмежування прямих і непрямих витрат, розрахунком економічно обґрунтованих бюджетних позицій та необхідністю врахування зовнішніх економічних ризиків. Розкрито методичні підходи до застосування аналітичних індикаторів оцінки якості бюджету, що дозволяють підвищити рівень внутрішнього фінансового контролю та забезпечити відповідність проєктної документації стандартам грантодавців. Проаналізовано типові проблеми, які виникають у процесі підготовки грантових заявок українськими неприбутковими організаціями, та запропоновано структуровані методичні таблиці як інструментарій підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Ключові слова: грантове фінансування, бюджетування, неприбуткова організація, фінансовий контроль, кошторис, донорські вимоги.

ANNOTATION

The article examines the methodological foundations of budgeting and financial planning for grant-funded projects implemented by nonprofit organizations, taking into account the specific requirements of donors, the specifics of financial

regulations, and the need to ensure a high level of transparency and accountability in the use of allocated resources. The study identifies the key components of accounting and analytical support that form a comprehensive framework for substantiating expenditures, monitoring financial flows, and achieving compliance with both national accounting standards and donor-imposed restrictions. Particular attention is devoted to methodological approaches to constructing a project budget, including the differentiation of direct and indirect costs, the development of economically grounded and well-documented budget positions, and the incorporation of external economic risks such as inflation, currency dynamics, seasonal fluctuations, and market volatility. The article further explores analytical indicators that enable systematic assessment of budget quality, enhance internal financial control, and support evidence-based decision-making during project planning and implementation. The research highlights common challenges encountered by Ukrainian nonprofit organizations during the preparation of grant applications, such as insufficient financial expertise, limited analytical tools, inadequate documentation of cost calculations, and errors in classifying expenditures. To address these issues, the article presents structured methodological tables that serve as practical instruments for improving financial management processes, strengthening internal monitoring mechanisms, and increasing the competitiveness and sustainability of grant proposals. Overall, the study emphasizes that the introduction of a unified methodological framework

contributes to the efficiency of budgeting practices, ensures more effective allocation of project resources, and supports the long-term development of nonprofit organizations engaged in grant-funded activities.

Keywords: grant funding, budgeting, non-profit organization, financial control, cost estimate, donor requirements.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення конкуренції за донорські ресурси та зростання вимог до прозорості діяльності неприбуткових організацій особливого значення набуває формування ефективної системи бюджетування грантових проєктів. Для України ця потреба стала ще актуальнішою у зв'язку з повномасштабною війною, яка різко збільшила запит на гуманітарні, соціальні, медичні та відновлювальні ініціативи та водночас загострила конкуренцію за міжнародну донорську підтримку. Грантове фінансування є одним із ключових джерел підтримки соціальних, гуманітарних, освітніх та дослідницьких ініціатив, проте його використання супроводжується суворими обмеженнями, потребою у детальній звітності та високим рівнем обґрунтованості кожної бюджетної позиції. Недостатній рівень фінансового планування, відсутність методичної підтримки, нерозвиненість інструментів внутрішнього контролю та помилки у кошторисному розрахунку часто призводять до відмови у фінансуванні, неефективного використання ресурсів або фінансових ризиків у процесі реалізації проєкту.

На практиці значна частина українських неприбуткових організацій стикається з труднощами у формуванні економічно обґрунтованих бюджетів, адже процес потребує не лише правильного визначення прямих і непрямих витрат, але й врахування зовнішніх економічних чинників, нормативних вимог донорів, а також специфіки бухгалтерського обліку цільового фінансування [1]. В умовах війни ці виклики посилюються непередбачуваністю операційного середовища, коливаннями цін, логістичними обмеженнями та потребою враховувати форс-мажорні ризики, що безпосередньо впливають на точність бюджетних розрахунків і виконавські можливості організацій. Це обумовлює необхідність розроблення чітких методичних орієнтирів, які могли б забезпечити узгодженість бюджету з цілями проєкту, підвищити рівень фінансової відповідальності організації та відповідати вимогам грантодавців.

У зв'язку з цим постає проблема формування цілісної методичної основи бюджетування та фінансового планування грантових проєктів, яка б забезпечувала прозорість, економічну доцільність і структурованість витрат, сприяла підвищенню якості грантових заявок і посилювала інституційну спроможність неприбуткових організацій у сфері фінансового менеджменту. Для неприбуткового сектору України така методична основа є не лише інструментом підвищення ефективності, а й критичним елементом стійкості в умовах воєнних викликів

та зростаючої ролі донорського фінансування у забезпеченні життєво важливих суспільних потреб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників, які у своїх працях розкривають теоретичні та прикладні засади бюджетування грантових проєктів і акцентують увагу на особливостях обліку цільового фінансування в неприбутковому секторі, варто виокремити таких авторів, як О. Іваненко, Л. Костенко, М. Бондар, Т. Гончар, Н. Руденко, І. Мельник, Ю. Кравець та інші [2–8]. У своїх дослідженнях вони аналізують специфіку планування грантових бюджетів, структурування витрат, вплив нормативних обмежень донорів, а також проблеми документального підтвердження витрат і ведення окремого аналітичного обліку. Значна увага приділяється питанням підвищення прозорості, удосконаленню методичного забезпечення та впровадженню ефективних інструментів внутрішнього контролю.

Водночас, попри наявність значної кількості праць, присвячених окремим аспектам грантового фінансування, недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної методичної системи бюджетування грантових проєктів саме для неприбуткових організацій в українських умовах. У більшості досліджень фрагментарно висвітлюються окремі елементи фінансового планування, тоді як методичний інструментарій кількісної оцінки якості бюджету, побудови дієвої системи аналітичних показників і внутрішнього контролю використовується обмежено [9; 11; 15]. Це зумовлює потребу у подальшому науковому опрацюванні даного напрямку та обґрунтуванні методичних підходів до бюджетування й фінансового планування грантових проєктів у неприбутковому секторі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування та систематизація методичних підходів до бюджетування і фінансового планування грантових проєктів у неприбутковому секторі з урахуванням вимог донорських організацій, особливостей обліку цільового фінансування та необхідності забезпечення прозорості й економічної доцільності використання грантових ресурсів. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: аналіз методичних підходів до формування кошторису та структурування прямих і непрямих витрат; оцінювання чинників, що впливають на якість бюджетного планування; розроблення та узагальнення системи аналітичних індикаторів, які можуть бути застосовані для підвищення точності, контрольованості та ефективності бюджетів грантових проєктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне бюджетування грантових проєктів є одним із ключових елементів управління неприбутковими організаціями, оскільки від якості фінансового планування залежить не лише результативність використання ресурсів,

а й успішність отримання фінансування. На практиці процес розроблення бюджету вимагає ретельної підготовки інформаційної бази, обґрунтування кожної статті витрат та дотримання вимог донорів щодо прозорості й документального підтвердження. Саме тому науково-практичний інтерес становить систематизація методичних підходів, які допомагають удосконалити фінансове планування грантових заявок (табл. 1).

Формування якісного бюджету починається зі створення надійної інформаційно-аналітичної основи. Вона включає ідентифікацію потреб організації, визначення економічної доцільності витрат, аналіз ринкових цін, оцінювання ризиків, а також вивчення вимог донорів, що регламентують структуру бюджету та допустимі категорії витрат. Наявність такої бази дозволяє забезпечити логічність та узгодженість фінансової частини проекту [10; 12].

Підготовка бюджету грантового проекту в умовах української системи обліку та законодавчих вимог передбачає використання низки ключових аспектів. Першим елементом процесу є окреме кошторисне планування грантових ресурсів, адже значна частина донорів встановлює вимогу щодо ведення окремого обліку саме за цільовими проектами, що унеможливорює змішування загальноорганізаційних та грантових витрат. Для реалізації цієї вимоги організація відкриває окремі аналітичні рахунки, що дозволяють виділити рух коштів за конкретним грантом, наприклад субрахунок 484 – для відображення надходжень та використання цільового фінансування, 685 – для розрахунків із грантодавцем, а також рахунки 92, 93, 94 для деталізації витрат за видами діяльності. Така система забезпечує можливість здійснювати оперативний контроль за виконанням кошторису, формувати внутрішню та зовнішню звітність і своєчасно виявляти відхилення між запланованими та фактичними витратами [1; 5].

Особливості бюджетування у грантових проєктах вимагають використання принципу попереднього економічного обґрунтування. Кожна

стаття витрат повинна супроводжуватися розрахунком, який підтверджує її необхідність, що може включати комерційні пропозиції, середньоринкові порівняння цін, калькуляційні розрахунки трудовитрат. Особливої уваги потребує розмежування прямих і непрямих витрат. Прямими вважаються витрати, безпосередньо пов'язані з реалізацією проєкту, як-от закупівля обладнання, оплата праці залучених спеціалістів, оренда приміщень для проведення заходів. Непрямі ж включають адміністративні витрати, комунальні платежі, амортизацію основних засобів, що використовуються частково. Більшість донорів встановлює ліміти для непрямих витрат, зазвичай на рівні 10–20% від загального бюджету, що потребує ретельного контролю та відповідного планування [13; 14].

Процес бюджетування вимагає врахування коливань ринкових цін, ризику інфляційних та валютних коливань, особливо при фінансуванні, що надходить в іноземній валюті. З огляду на це доцільним є закладання резерву на непередбачені витрати у межах 3–5% бюджету. Такий підхід забезпечує фінансову стійкість проєкту та гарантує можливість його реалізації навіть за умов зміни економічних умов [10; 15].

Завершальним етапом формування бюджету є перевірка його внутрішньої логічності й відповідності вимогам грантодавця. Це включає арифметичну звірку, аналіз співвідношення статей витрат, оцінку реалістичності строків та обсягів фінансування. Бюджет повинен бути не лише точним, а й чітко структурованим, що дозволяє легко простежити зв'язок між запланованими діями та фінансовими показниками. У практиці українських неприбуткових організацій рівень фінансової проєктної грамотності нерідко є недостатнім, що приводить до завищення окремих витратних позицій або до їх некоректної класифікації. Дотримання принципів узгодженого бюджетування та ведення окремого аналітичного обліку забезпечує підвищення прозорості та довіри з боку донорів, зменшує ризик відмови у фінансуванні та сприяє зміцненню фінансової інституційності організації [4; 13].

Таблиця 1

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грантовим проєктом

Компонент інформаційно-аналітичного забезпечення	Зміст та значення
Інформаційна база проєкту	Сукупність даних про потреби цільових груп, ресурси, вимоги донорів, нормативно-правове середовище; формує підґрунтя для обґрунтування проєкту
Аналітичні інструменти управління	Методи планування, прогнозування, оцінювання ризиків, аналізу витрат і результатів; забезпечують ефективність управлінських рішень
Система моніторингу та звітності	Регулярне збирання й аналіз інформації про хід реалізації; дозволяє вчасно коригувати діяльність і забезпечувати прозорість
Документальне супроводження	Первинні документи, реєстри витрат, облікові дані та проміжні звіти; гарантують відповідність фінансової діяльності вимогам донорів
Комунікаційно-аналітична взаємодія з донором	Обмін інформацією, уточнення умов, подання звітів, реагування на запити; забезпечує довіру та підтримку з боку грантодавця

Джерело: сформовано авторами за даними [10; 13]

Таким чином, сформовані принципи бюджетування та облікового забезпечення грантових проєктів в Україні відображають загальні вимоги до прозорості, раціональності і документального підтвердження витрат, що визначає основу для якісної розробки грантових заявок. Проте наявність встановлених нормативів та методологічних підходів не гарантує їх повномасштабного та коректного застосування на практиці, адже ефективне бюджетування залежить не лише від нормативної бази, а й від здатності організацій адаптувати ці вимоги до реальних умов та специфіки власної діяльності. Саме тому подальший аналіз зосереджено на виявленні типових труднощів, з якими стикаються українські неприбуткові організації у процесі підготовки заявок, оскільки саме ці проблеми формують ризики відмов у фінансуванні та впливають на результативність участі у грантових конкурсах (табл. 2).

Узагальнення виявлених недоліків дозволяє не лише оцінити загальний стан підготовки грантових заявок в Україні, а й окреслити ключові орієнтири для їх удосконалення. На цьому етапі виникає необхідність переходу від фактичної діагностики проблем до формування інструментів, здатних забезпечити якісніший рівень бюджетного планування та підвищити результативність участі організацій у грантових конкурсах [2; 8].

Методичний підхід до аналізу бюджету грантового проєкту перед його поданням ґрунтується на необхідності об'єктивної оцінки раціональності та обґрунтованості кожної статті витрат, що відображається у структурі кошторису. Передусім важливо забезпечити не лише формальне заповнення бюджетних форм, а й їхній економічний зміст, який повинен підтверджувати відповідність суми витрат реальним ринковим цінам, потребам проєкту й обсягу запланованих

активностей. З цією метою доцільним є застосування аналітичних індикаторів, що дозволяють кількісно оцінити рівень ефективності використання ресурсів [10; 12].

Найбільш інформативними та водночас базовими індикаторами є коефіцієнт відхилення цін, коефіцієнт трудомісткості та частка адміністративних витрат у загальному бюджеті проєкту.

Коефіцієнт відхилення цін визначає співвідношення заявленої у бюджеті вартості товарів або послуг із середньоринковою вартістю на момент підготовки заявки. Низьке значення цього показника свідчить про адекватність кошторисних розрахунків, тоді як перевищення ринкової ціни понад 10% може бути підставою для сумніву з боку грантодавця щодо обґрунтованості витрат. Саме тому перед формуванням остаточного бюджету важливим є проведення аналізу комерційних пропозицій, опрацювання декількох варіантів закупівлі обладнання або послуг, а також документальне підтвердження середнього рівня цін на ринку. У разі завищення вартості донор може не лише зменшити суму фінансування, але й відмовити в підтримці проєкту через нераціональне використання ресурсів [10; 12].

Другим ключовим індикатором є коефіцієнт трудомісткості, що визначає співвідношення витрат на оплату праці до загального бюджету гранту. Частка оплати праці у межах 30–50% є економічно виправданою для проєктів соціального, освітнього та інституційного характеру. Перевищення цього показника може свідчити про надмірну орієнтацію на адміністративний компонент замість реалізації змістовної діяльності, тоді як занадто низьке значення часто вказує на недооцінку трудових ресурсів, що може призвести до дефіциту кадрів або неможливості виконання проєктних завдань. Саме

Таблиця 2

Проблемні фактори підготовки грантових заявок

Категорія проблеми	Прояви	Наслідки
Недостатня фінансова підготовка команди	Невміння формувати кошторис, відсутність ринкових порівнянь, не враховуються інфляційні зміни	Нереалістичні бюджети, зниження шансів отримання гранту
Механічне копіювання бюджетів	Використання шаблонів без адаптації під вимоги донорів	Відхилення заявок на етапі відбору
Нечітке розмежування витрат	Неправильне визначення прямих і непрямих витрат, збільшення адміністративної частки	Зниження конкурентоспроможності проєкту
Відсутність підтвердних документів	Відсутність комерційних пропозицій, калькуляцій, цінкових обґрунтувань	Непрозорість бюджету, відмова у фінансуванні
Помилки у нарахуванні зарплат	Необґрунтовані ставки, відсутність обліку годин, не включені податки	Перевитрати та дефіцит коштів
Ігнорування зовнішніх економічних умов	Не враховуються валютні коливання, сезонні зміни цін	Бюджетний дисбаланс, ризики невиконання проєкту
Відсутність резервів бюджету	Відсутність 3–5% резервного фонду	Скорочення активностей, зрив реалізації
Загальна слабкість планування	Низький рівень аналітики та доказовості бюджету	Фінансова нестійкість НУО, низька успішність подач

Джерело: сформовано авторами за даними [4; 7]

тому оцінювання трудомісткості під час аналізу бюджету спрямоване на забезпечення кадрової збалансованості та реалістичності навантаження, яке покладається на команду [4; 9].

Частка адміністративних витрат виступає третім важливим кількісним показником і виконує контрольну функцію щодо прозорості та раціональності бюджету. У міжнародній грантовій практиці вважається оптимальним, коли адміністративні витрати не перевищують 15–20% від загальної суми фінансування. Якщо цей показник є нижчим, то проєкт виглядає економно структурованим; якщо ж значення є вищим, донор може трактувати це як ознаку фінансової неефективності. Таким чином, аналіз адміністративної частки бюджету дає можливість визначити, наскільки гармонійно розподілені ресурси між управлінською діяльністю та безпосереднім виконанням завдань проєкту [11; 13].

Комплексне застосування зазначених індикаторів дозволяє оцінити якість сформованого бюджету як з позиції його відповідності стандартам донорів, так і з точки зору внутрішньої фінансової логіки. Попередній аналіз кошторису не лише зменшує ймовірність відхилення заявки, але й формує основу для ефективної реалізації проєкту в майбутньому, оскільки дає змогу завчасно виявити слабкі місця фінансового планування. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності грантових заявок українських неприбуткових організацій, забезпечує прозоре використання ресурсів і значно збільшує шанси отримання фінансування.

Запропонована система показників, узагальнена в табл. 3, створює методичну основу для

кількісної оцінки якості бюджетного планування у грантових проєктах та дозволяє перейти від теоретичного опису принципів до їх практичної апробації.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що бюджетування та фінансове планування грантових проєктів у неприбутковому секторі є складним багатокомпонентним процесом, який вимагає системного аналітичного підходу, високого рівня фінансової дисципліни та дотримання нормативно-правових вимог донорських організацій. Розроблений методичний підхід до формування бюджету ґрунтується на поєднанні інформаційно-аналітичного забезпечення, внутрішніх процедур контролю та застосування кількісних індикаторів оцінювання якості фінансових рішень.

Значущою складовою дослідження стало обґрунтування ролі методичних аспектів структурування витрат, зокрема розмежування прямих і непрямих витрат, перевірки ринковості цін, формування резервів та документального підтвердження.

Розроблена система аналітичних індикаторів – коефіцієнта відхилення цін, трудомісткості бюджету, частки адміністративних витрат та коефіцієнта відповідності вимогам грантодавця – створює комплексний інструментарій для попереднього оцінювання якості кошторису. Її використання забезпечує підвищення прозорості, контрольованості та економічної обґрунтованості фінансових рішень.

Загалом результати дослідження підтверджують, що системне застосування запропонованих методичних підходів сприяє підвищенню

Таблиця 3

Система показників оцінювання якості бюджету грантового проєкту

Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація, нормативні значення
Коефіцієнт відхилення цін	$K_v = (Цб / Цр) \cdot 100\%$ Цб – ціна у бюджеті; Цр – середньоринкова ціна	Визначає відповідність заявлених у заявці витрат ринковій вартості. $K_v \leq 110\%$ – бюджет вважається обґрунтованим; $K_v > 110\%$ – можливі завищення, ризик недовіри грантодавця
Коефіцієнт трудомісткості бюджету	$K_t = (ФОП / Вб) \cdot 100\%$ ФОП – фонд оплати праці за проєктом; Вб – загальний бюджет проєкту	Оцінює частку витрат на оплату праці у загальному фінансуванні. Нормативне значення: 30-50%. < 30% – недооцінка кадрового навантаження; > 50% – ризик надмірних адміністративних витрат
Частка адміністративних витрат	$K_a = (Адм / Вб) \cdot 100\%$ Адм – адміністративні витрати; Вб – загальний бюджет	Відображає рівень ресурсів, спрямованих на управління проєктом. Нормативне значення: 15-20%. >15-20 потенційна неефективність використання коштів
Коефіцієнт ефективності бюджету	$K_e = Рф / Вб$ Рф – результат/ефект проєкту (у грошовому або соціальному вимірі) Вб – загальний бюджет	Дозволяє оцінити співвідношення отриманого результату до обсягу використаних ресурсів. $K_e > 1$ – проєкт ефективний; $K_e = 1$ – ефект дорівнює вкладенням; $K_e < 1$ – ефективність низька
Показник відповідності бюджету вимогам грантодавця	$K_{вв} = (СумД / СумБ) \cdot 100\%$ СумД – витрати, що відповідають умовам гранту; СумБ – загальні витрати у бюджеті	Виявляє, яка частка бюджету повністю відповідає правилам донорського фінансування. > 90% – високий рівень відповідності; 70-90% – допустимий із ризиками; < 70% – критично низький рівень узгодженості

Джерело: сформовано авторами за даними [6; 14]

ефективності бюджетного планування, мінімізації фінансових ризиків, зміцненню інституційної спроможності неприбуткових організацій та підвищенню конкурентоспроможності їх грантових заявок у міжнародних конкурсах. Таким чином, розроблені методичні орієнтири можуть слугувати основою для удосконалення фінансового менеджменту та подальших наукових досліджень у сфері грантової діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 24.11.2025).
2. Бондар М. Грантове фінансування: методологія та практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 198 с.
3. Гончар Т., Левченко О. Облік і аудит грантових проєктів: теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 240 с.
4. Іваненко О. Бюджетування неприбуткових організацій: методичні підходи та практика реалізації. Київ : КНЕУ, 2020. 256 с.
5. Костенко Л. Облік і контроль цільового фінансування в неприбуткових установах. Харків : ХНЕУ, 2019. 212 с.
6. Кравець Ю. Аналітичні інструменти управління грантовими проєктами. Дніпро : ДУЕП, 2020. 160 с.
7. Мельник І. Методичне забезпечення бюджетування в неприбуткових організаціях. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 184 с.
8. Руденко Н. Внутрішній контроль у неприбуткових організаціях: сучасні тенденції. Одеса : ОНЕУ, 2018. 175 с.
9. Anheier H. K. Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. 2nd ed. London: Routledge, 2014. 592 p. URL: <https://www.routledge.com/Nonprofit-Organizations/Anheier/p/book/9780415575741> (дата звернення: 24.11.2025).
10. European Commission. Project Cycle Management Guidelines. Brussels, 2004. URL: https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/pcm_guidelines_2004_en.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
11. Lewis J. Fundraising and Grant Management: A Guide for Nonprofit Organizations. London: SAGE Publications, 2016. 256 p. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/fundraising-and-grant-management/book245424> (дата звернення: 27.11.2025).
12. OECD. Best Practices for Results-Based Budgeting in Development Projects. OECD, 2019. URL: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/> (дата звернення: 02.12.2025).
13. UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York, 2019. URL: <https://www.undp.org/publications/handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results> (дата звернення: 03.12.2025).
14. USAID. Budgeting and Financial Management for NGOs. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadf134.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
15. Young D. R. Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice. Lanham: Rowman & Littlefield, 2007. 320 p. URL: <https://rowman.com/ISBN/9780742553048/Financing-Nonprofits-Putting-Theory-into-Practice> (дата звернення: 05.12.2025).

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy «Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini» (1999) [Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (accessed: 24.11.2025).
2. Bondar M. (2021). Hrantove finansuvannia: metodolohiia ta praktyka [Grant Funding: Methodology and Practice]. Lviv: LNU im. I. Franka, 198 p.
3. Honchar T., Levchenko O. (2022). Oblik i audyt hrantovykh proektiv: teoriia i praktyka [Accounting and Audit of Grant Projects: Theory and Practice]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 240 p.
4. Ivanenko O. (2020). Biudzhetuвання neprybutkovykh orhanizatsii: metodychni pidkhody ta praktyka realizatsii [Budgeting of Nonprofit Organizations: Methodological Approaches and Practical Implementation]. Kyiv: KNEU, 256 p.
5. Kostenko L. (2019). Oblik i kontrol tsilovoho finansuvannia v neprybutkovykh ustanovakh [Accounting and Control of Targeted Financing in Nonprofit Institutions]. Kharkiv: KhNEU, 212 p.
6. Kravets Yu. (2020). Analitichni instrumenty upravlinnia hrantovymy proektamy [Analytical Tools for Managing Grant Projects]. Dnipro: DUEP, 160 p.
7. Melnyk I. (2021). Metodychne zabezpechennia biudzhetuвання v neprybutkovykh orhanizatsiakh [Methodological Support for Budgeting in Nonprofit Organizations]. Ternopil: TNEU, 184 p.
8. Rudenko N. (2018). Vnutrishnii kontrol u neprybutkovykh orhanizatsiakh: suchasni tendentsii [Internal Control in Nonprofit Organizations: Current Trends]. Odesa: ONEU, 175 p.
9. Anheier H. K. (2014). Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. 2nd ed. London: Routledge, 592 p. Available at: <https://www.routledge.com/Nonprofit-Organizations/Anheier/p/book/9780415575741> (accessed: 24.11.2025).
10. European Commission (2004). Project Cycle Management Guidelines. Brussels. Available at: https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/pcm_guidelines_2004_en.pdf (accessed: 27.11.2025).
11. Lewis J. (2016). Fundraising and Grant Management: A Guide for Nonprofit Organizations. London: SAGE Publications, 256 p. Available at: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/fundraising-and-grant-management/book245424> (accessed: 27.11.2025).
12. OECD (2019). Best Practices for Results-Based Budgeting in Development Projects. OECD. Available at: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/> (accessed: 02.12.2025).
13. UNDP (2019). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York. Available at: <https://www.undp.org/publications/handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results> (accessed: 03.12.2025).
14. USAID. Budgeting and Financial Management for NGOs. Available at: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadf134.pdf (accessed: 05.12.2025).
15. Young D. R. (2007). Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice. Lanham: Rowman & Littlefield. 320 p. Available at: <https://rowman.com/ISBN/9780742553048/Financing-Nonprofits-Putting-Theory-into-Practice> (accessed: 05.12.2025).

Стаття надійшла: 07.12.2025

Стаття прийнята: 21.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025