

ЗАТВЕРДЖЕНО
Протокол Загальних зборів
ГО «Центр сталих ініціатив»
№ 4 від «05» лютого 2024р.



ПОЛОЖЕННЯ

про управління проектами

ВСТУП

Це Положення про управління проектами (надалі – Положення) регулює процедури з ініціювання, планування, реалізації, моніторингу та оцінювання результатів проектної діяльності ГО «Центр сталих ініціатив» (надалі – Організація) згідно до законодавства України та Статуту.

Положення сприяє реалізації інноваційних підходів у реалізації проектів, з метою встановлення єдиного порядку оформлення усіх дій задля досягнення максимально високих результатів та виконання поставлених цілей та завдань в рамках проектів, що фінансуються за допомогою донорів або з інших благодійних фінансових надходжень.

Метою розробки Положення є визначення методології управління проектами, стандартів та технології їх розробки та реалізації, формування стратегічного управлінського мислення, планування, практичних навичок у сфері управління проектами.

Положення є внутрішнім документом Організації та має обов'язковий характер. Усі без винятку працівники Організації повинні дотримуватись умов Положення при виконання своїх обов'язків.

Положення розроблене з врахуванням практичних засад діяльності Організації відповідно до норм чинного законодавства з урахуванням норм міжнародного права та європейської практики.

1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

1.1 Це Положення визначає проєкт як: інвестування фінансових та людських ресурсів Організації для здійснення протягом певного періоду часу низки взаємопов'язаних заходів за стратегічними напрямками діяльності Організації з метою реалізації її місії.

1.2 Під час розробки та втілення проектів Організація дотримується механізму, який визначається як цикл проектної діяльності та складається з кількох етапів. Цикл розпочинається з ініціації проекту – початкової ідеї, яка заснована на місії, баченні, робочих підходах та основних цінностях Організації. Наступний етап – планування проекту. Третій етап передбачає безпосередню реалізацію проекту, під час якої здійснюється безперервний процес моніторингу діяльності аж до завершення проекту. Оцінка проектної діяльності та звітність відбувається після завершення проекту.

1.3 Кожен проект, який втілюється Організацією, характеризується:

- **Спрямованістю на досягнення конкретної мети.** Мета проекту є його рушійною

силою, і всі зусилля, що докладаються до його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення. Мета має бути спрямована на виконання стратегічних цілей Організації, задокументованих у її Стратегічному плані. Досягнення мети здійснюється відповідно до цінностей Організації, також визначених у Стратегічному плані;

- **Координованим виконанням пов'язаних між собою дій.** Співробітники Організації забезпечують високий рівень синхронізації виконання різних завдань. Тому проект розглядається як система, яка складається з пов'язаних між собою частин;
- **Чіткими часовими рамками.** Проект виконується протягом певного проміжку часу і має чітко окреслені початок і завершення. Під час виконання проекту значні зусилля спрямовані саме на те, щоб його було завершено у намічений строк. Тому для кожного проекту розробляються графіки, де зазначається час початку і закінчення робіт, які передбачаються проектом;
- **Наявністю бюджету.** Проект реалізується за наявності бюджетних коштів, які надаються донорами і партнерами Організації на забезпечення ресурсних потреб фінансування проекту, що відповідають його масштабам, змісту та строкам виконання;
- **Наявністю чітко визначених зацікавлених сторін, включаючи цільову аудиторію та бенефіціарів;**
- **Встановленою системою моніторингу та оцінювання** (для підтримки управління продуктивністю);
- **Унікальністю.** Під час виконання проекту Організація спрямовує людські та фінансові ресурси на втілення неповторних та креативних заходів для збільшення суспільно-політичного впливу.

2. ІНІЦІАЦІЯ ПРОЕКТУ

2.1. **Ініціація проекту** – це пропонування загальної ідеї проекту, яка відповідає стратегічним цілям Організації. Ініціація проекту може здійснюватися членами Правлінням, працівниками Виконавчого офісу.

2.2. На етапі ініціації має бути сформульована ідея проекту та його основна мета. Загальна мета визначає довгострокові вигоди для суспільства та зацікавлених груп. Організація визначає мету згідно з її Стратегічним планом.

2.3. На етапі ініціації ідея проекту обговорюється на нараді за участі усіх зацікавлених представників Організації та, за необхідності, її партнерів. Нарада проводиться за ініціативи ініціатора проекту, який презентує ідею, обґрунтовуючи її можливий вплив з урахуванням місії та бачення Організації.

2.4. За результатами наради працівники Виконавчого офісу здійснюють аналіз контексту, в якому може бути втілена проектна ідея, та попередній аналіз проблеми, на вирішення якої будуть направлені проектні ресурси. Працівники Виконавчого офісу мають оцінити діяльність основних агентів в цьому контексті, роботу інституцій та наявність матеріальних ресурсів. На етапі ініціації, має бути здійснений збір та аналіз повної та достовірної інформації шляхом попередніх досліджень, експертних опитувань та інтерв'ю, необхідних для підготовки подальшої розробки проекту. Важливим елементом даного кроку є візуалізація аналізу у формі таблиць та діаграм, який буде зображувати важливі елементи (питання, проблеми, можливості) для реалізації потенційного проекту та слугувати основою для визначення доцільності і актуальності проекту.

2.5. На цій стадії працівники Виконавчого офісу відтворюють повну картину суб'єктів, які

входять до цільової аудиторії проекту:

- груп інтересів;
- державних інституцій;
- організацій громадянського суспільства.

2.6. Для кожного проекту має бути створений профіль зацікавлених сторін, а також на кого проект може здійснити позитивний чи негативний вплив. Бажаним є проведення консультацій із зацікавленими сторонами, який включає в себе збір необхідної інформації або даних.

2.7. На етапі ініціації також відбуваються консультації з потенційними грантодавцями, для сприяння концептуалізації майбутнього проекту та створення платформи для того, щоб ділитись емпіричним досвідом та знаннями. В результаті цих консультацій, Виконавча дирекція складає попередню оцінку ресурсів і витрат на реалізацію потенційного проекту та встановлює можливі механізми його фінансування.

2.8. За результатами наради Виконавчого офісу пропонує Голові концепцію або декілька альтернатив втілення ідеї, які оцінюються на предмет релевантності, ефективності та креативності. Голова організації має визначити доцільність та актуальність ідеї проекту й ухвалити рішення щодо подальшого використання ініційованої ідеї.

2.9. Заповнення відповідної форми не є обов'язковим, якщо проект відповідає операційному плану Організації на рік.

2.10. У випадку, якщо ідея проекту визнана Головою недоцільною та неактуальною, подальша робота над ідеєю проекту припиняється і може бути відновлена за обставин, які вплинуть на актуальність напрацьованої ідеї. У разі незгоди ініціатора ідеї проекту з визнанням її недоцільною та неактуальною, ініціатор може оскаржити таке рішення до Правління.

2.11. У випадку, якщо ідея проекту визнана доцільною та актуальною, Голова призначає ініціатора ідеї проекту або відповідального працівника керівником проекту та доручає йому здійснити заходи з планування проекту, про що також ставиться до відома Правління.

2.12. Члени Правління та Наглядової ради не можуть бути призначеними керівниками проектів та входити до складу проектних команд, якщо наявність та компетентність працівників дозволяють уникнути їх залучення до керівництва проектом.

3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

3.1. На етапі планування співробітниками Виконавчого офісу під керівництвом керівника проекту розробляється загальна стратегія реалізації проекту: мета, конкретні завдання, очікувані результати, найбільш ефективні формати заходів для їх досягнення.

3.2. На етапі планування встановлюються дати початку і завершення проекту, загальний бюджет та бюджети заходів, технічні параметри, внутрішні цілі, тобто значні проміжні результати-події (індикатори), вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проекту.

3.3. На етапі планування проекту відбувається структуризація проекту шляхом розробки робочої та витратної структур проекту. Структуризація проекту передбачає визначення діапазону робіт, що їх необхідно виконати, відповідальних за ці роботи (проектна команда), виконання основних кроків для організації проекту, розподіл основних завдань між

виконавцями, встановлення комунікаційних зв'язків.

3.4. Робоча та витратна структури проекту ґрунтуються на стратегії проекту та становлять каркас системи управління проектом. У ній поєднуються обсяг робіт, організаційна структура і персональна відповідальність на кожному рівні планування, контролю змін, ресурсів, витрат, якості, матеріалів, інформації, аналізу та звітування.

3.5. Робоча та витратна структура розробляється керівником проекту. В них має бути представлений графік виконання проекту, визначена кількість необхідних людських та організаційних ресурсів для досягнення проектних цілей, проекти бюджету і фінансового плану. Робоча та витратна структури проекту затверджуються Головою організації.

3.6. **Робоча структура проекту** (надалі – РСП) – розробляється з метою логічного розподілу усіх робіт для втілення проекту і подається у графічному вигляді як розбивка основних видів діяльності. Графік планування діяльності має містити наступні елементи: перелік видів діяльності, порядок і строк їх виконання, розподіл обов'язків між проектною командою. РСП створюється за допомогою поділу проекту на основні елементи, частини, послуги на логічній основі. Ці елементи, в свою чергу, поділяються на свої компоненти, і цей процес повторюється доти, доки на нижчому рівні РСП, елемент можна поділити на роботи, які мають виконуватись окремими членами проектної команди.

3.7. **Витратна структура проекту** (надалі – ВСП) передбачає розробку фінансової частини проектної заявки. Облік затрат виконується керівником проекту та узгоджується з фінансовим менеджером-бухгалтером.

3.8. На основі обліку витрат складається попередній бюджет проекту, який має включати опис товарів та послуг, які будуть надаватися під час проекту, їх орієнтовну вартість. Орієнтована вартість товарів та послуг, необхідних для ефективної реалізації проекту має бути визначена на основі середньої ринкової вартості шляхом вивчення ринку.

3.9. Стратегія проекту, РСП та ВСП є основою для заповнення змістовної частини проектних заявок, що подаються Організацією потенційним донорам проекту. Змістова частина проектної заявки, відповідно до стандартів та вимог донорської організації, як правило, має включати наступні елементи: обґрунтування актуальності проекту, детальний опис його мети, цілі та завдання, цільова аудиторія, перелік можливих партнерів, основні заходи та їх бюджет, орієнтовна тривалість.

3.10. Змістовні частини проектних заявок заповнюються працівниками Виконавчого офісу під керівництвом керівника проекту та затверджуються Головою організації.

3.11. Бюджет проекту – це фінансовий документ, що дозволяє планувати витрати грошових коштів для досягнення цілей проекту. Бюджет складається за встановленою донором формою і є основою для розподілення витрат за проектом. Бюджети проектів повинні мати розподілення за часовими періодами (місяць, квартал та інше) та відповідати вимогам проекту.

3.12. При складанні бюджету проекту враховується те, що він повинен розглядатися в сукупності з бюджетами інших проектів Організації.

3.13. Можливість внесення змін до бюджету визначається грантовою угодою і фіксується письмовим дозволом донора або здійснюється за його пропозицією. Організація може вносити зміни до бюджетів своїх проектів за умови погодження донора при суттєвих змінах в проектній діяльності. Суттєвими змінами вважаються наступні:

- зміни у складі проектної команди;
- зміна виду чи кількості заходів в рамках проекту;
- перерозподіл коштів за категоріями бюджету у розмірі більшим за 10%;
- продовження строку виконання проекту з/без виділення додаткових коштів;
- перегляд розподілу коштів між завданнями проекту;
- потреба у додатковому фінансуванні;
- потреба в укладенні контрактів або субконтрактів на виконання будь-якої роботи за даним проектом, якщо такі контракти або субконтракти не були включені до затвердженого бюджету гранту.

3.14. Всі внесення змін до бюджету проекту повинні бути погоджені з донором та затверджені ним.

3.15. Ініціювання змін у бюджеті гранту має бути письмовим з детальним поясненням причин. Після затвердження, зміни до бюджету гранту подаються на розгляд та погодження донору.

4. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА МОНІТОРИНГ ПРОЕКТУ

4.1. Реалізація проекту розпочинається після отримання офіційного підтвердження від донорів про надання грантових коштів на його реалізацію.

4.2. У тому випадку, якщо проект потребує співфінансування від інших донорів, Голова організації може прийняти рішення про відстрочення його реалізації, узгодивши дату початку проекту з донором, що вже надав грантові кошти для його реалізації.

4.3. На етапі реалізації проекту здійснюється:

- досягнення цілей проекту згідно з планом розробленим на стадії планування;
- ефективне управління наявними ресурсами;
- проведення заходів, передбачених планом реалізації проекту;
- моніторинг проектної діяльності та коригування планів реалізації проекту.

4.4. З членами проектної команди (виконавцями за проектом) укладаються договори на надання відповідних послуг за проектом, про що видаються відповідні накази.

4.5. В рамках проектної діяльності Організація організовує публічні заходи та розробляє й презентує матеріали, які демонструють результати проекту (публікації).

4.6. Результати проекту готуються членами проектної команди під керівництвом керівника проекту. За необхідності до підготовки результатів можуть долучатися зовнішні експерти та організації-партнери.

4.7. Зміст публікацій за проектом має відповідати Стратегічному плану Організації та корелюватися з її проектною діяльністю.

4.8. Редагування публікацій та підготовка їх до друку здійснюється керівником проекту спільно з менеджером з комунікацій.

4.9. Затвердження остаточної редакції результатів (публікацій) здійснюється Головою організації.

4.10. Публікації Організації готуються українською мовою. За необхідності готується

переклад англійською чи іншими іноземними мовами.

4.11. Публічні заходи Організації мають забезпечувати досягнення стратегічних цілей Організації та відповідати цілям проектної діяльності й Стратегічному плану організації, Комунікаційній стратегії. В рамках реалізації проектної діяльності Організація прагне розробити та впровадити такі форми публічних заходів, що підвищують ефективність проектів та забезпечують укріплення й впізнаваність бренду Організації.

4.12. Підготовка публічних заходів (підготовка місця проведення заходу, технічного та адміністративного забезпечення, розсилка запрошень, супровід та організація візитів гостей/учасників заходів, тощо) здійснюється програмним асистентом.

4.13. За необхідності до підготовки та проведення публічних заходів в рамках проекту залучаються члени проектної команди та менеджер з комунікацій.

4.14. Під час публічних заходів використовується символіка Організації та символіка донорів проекту (логотипи, банери, афіші, тощо), якщо інше не передбачається умовами грантової угоди.

4.15. На етапі реалізації проекту здійснюється постійний моніторинг проектної діяльності, що представляє собою систематичний і постійний збір і аналіз інформації про хід реалізації проекту або програми з плином часу.

4.16. За результатами моніторингу вживаються відповідні заходи у разі відхилень або виникнення проблем. Система контролю за змінами поширюється на всі елементи плану, а саме робочої та витратної структур проекту. За рахунок моніторингу, під час реалізації проекту, визначаються сильні та слабкі сторони проекту або програми. Моніторинг використовується для забезпечення зацікавлених осіб і донорів достатньою інформацією, для здійснення належної звітності за результатами реалізації проекту.

4.17. Моніторинг здійснюється шляхом поточної звітності, яка охоплює фізичний хід реалізації проекту (результати), можливий вплив і ефект проекту на суспільно-економічний контекст.

4.18. Внутрішні проміжні звіти за проектом або доповідь по стану реалізації проекту готуються наприкінці кожного місяця реалізації проекту членами проектної команди. Звіти/доповіді мають інформувати зацікавлені сторони реалізації проекту з точки зору витрат, використання ресурсів, здійснення діяльності, досягнення результатів і управління ризиками, документувати результати та проблемні моменти впродовж реалізації проекту. Проміжні звіти разом з можливими пропозиціями щодо коригування робочих планів проекту надаються/доповідаються членами проектної команди керівнику проекту, який їх аналізує, визначає стан реалізації проекту, окреслює коло проблем, які перешкоджають, або можуть потенційно перешкоджати проектній діяльності.

4.19. Узагальнений внутрішній проміжний звіт за проектом керівник проекту виносить на обговорення під час щомісячних нарад, які проводяться за участю Голови організації.

4.20. На підставі внутрішніх проміжних звітів та висновків керівника проекту Голова організації затверджує зміни до плану реалізації проекту з метою максимізувати ефективність проектних заходів, та мінімізувати можливі відхилення від намічених цілей та завдань проекту. У разі внесення змін до витратної структури проекту, внесення змін має узгоджуватися з фінансовим менеджером-бухгалтером. У випадку вагомих змін, вони мають бути узгоджені з донором проекту.

4.21. Документування реалізації проекту та його моніторинг може здійснюватися з

використанням відповідного програмного забезпечення.

4.22. Проміжні звіти, які складаються під час моніторингу, використовуються під час оцінювання проектної діяльності та складання фінальної звітності.

5. ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ

5.1. Після завершення проекту Організація здійснює оцінювання діяльності та результатів даного проекту. Проектна команда має підготувати необхідну внутрішню звітність, а також зовнішню звітність перед донорами та цільовою аудиторією.

5.2. Для підготовки фінальної звітності можуть використовуватися результати та матеріали моніторингу, який відбувався під час реалізації проекту. Остаточний оціночний звіт з виконання проекту має презентувати досягнуті результати та їхню ефективність.

5.3. Проект вважається успішним, якщо його цілі досягнуто у передбачений строк, результати проекту відповідають встановленим вимогам щодо обсягів та якості і їх вартість не перевищує запланованої у бюджеті. Як головний параметр якості проекту постає якість продукту, що є результатом виконання проекту та відповідає як загальній меті та цілям, затвердженим на стадії ініціації проекту.

5.4. Основні критерії оцінювання:

- відповідність цілей проекту до проблем, які були адресовані, і до суспільно-економічного контексту, в якому проводилась проектна діяльність;
- якість підготовки проекту і його дизайну (тобто процесу планування проекту);
- продуктивність, яка визначається, наскільки ресурси інвестовані в проєкт були ефективно використані на досягнення поставлених цілей з точки зору якості досягнутих результатів;
- ефективність, яка визначається оцінкою вигод, які цільові групи отримали внаслідок реалізації проекту, а також наскільки проектна діяльність сприяла стратегічному розвитку Організації;
- визначення впливу (impact) проекту на широкий загал та здатність призвести суспільні зміни відповідно до бачення та цінностей задекларованих Організацією у її Стратегії;
- життєздатність (sustainability) проекту, яка оцінюється можливістю існування довгострокових впливу та вигод для цільових груп навіть після офіційного завершення проектної діяльності.

5.5. Фінальні звіти щодо виконання проекту разом з попередніми висновками щодо його оцінювання готуються членами проектної команди під керівництвом керівника проекту.

5.6. Фінансові звіти готуються керівником проекту спільно з фінансовим менеджером – бухгалтером.

5.7. Фінальне оцінювання проекту проводиться Правлінням за поданням/довідкою Голови або керівника проекту.

5.8. Перед поданням донорам усі звіти затверджуються Головою організації, що засвідчується його підписом та печаткою Організації.

5.9. Проект вважається завершеним лише у випадку прийняття донором фінальних звітів щодо виконання проекту, якщо інше не передбачено грантовою угодою.

6. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

6.1. Це Положення, набуває чинності з дня його затвердження і діє до затвердження нової редакції Положення. Зміни та доповнення до Положення вносяться Правлінням, як наслідок встановлення додаткових правил, або надання рекомендацій по удосконаленню аудиторами, донорами та сторонніми консультантами. Пропозиції щодо змін та доповнень мають бути аргументовані.

6.2. Організація за поданням Голови та за рішенням Правління залишає за собою право змінювати, оновлювати, вносити поправки або відмінити певні умови даного Положення. Про такі зміни всі працівники та учасники Організації повідомляються в письмовій або електронній формі та замінюють всі документи, які були встановлені в Організації щодо правил управління проектами.

6.3. Контроль за виконанням цього Положення та вирішення всіх конфліктних ситуацій, які можуть виникати в процесі його виконання, здійснюється Правлінням.

6.4. Виконавчий офіс зобов'язується ознайомити всіх нинішніх та майбутніх працівників Організації з цим Положенням.

Голова Правління



О.О. Чижевський