



ГРОМАДСЬКА СПІЛКА

**МЕРЕЖА
ПРАВОВОГО
РОЗВИТКУ**

ГРОМАДСЬКА СПІЛКА
«МЕРЕЖА ПРАВОВОГО РОЗВИТКУ»
LEGAL DEVELOPMENT NETWORK

ldn.org.ua
office@ldn.org.ua
facebook.com/legaldnetwork

ЗАТВЕРДЖЕНО
Протокол Правління
ГС «Мережа правового
розвитку»
від 12.09.2017 № 3/17
зі змінами
Протокол Загальних зборів
ГС «Мережа правового
розвитку»
від 11.11.2020 № 2/20

ПОЛОЖЕННЯ про управління проектами

ЗМІСТ

Вступ	2
1. Загальні засади та механізми управління проектами	3
2. Ініціація проекту	4
3. Планування проекту	5
5. Реалізація та моніторинг проекту	7
6. Оцінювання та звітування	9
7. Прикінцеві положення	10
Додатки	11

ВСТУП

Це Положення про управління проектами (надалі – Положення) регулює процедури з ініціювання, планування, реалізації, моніторингу та оцінювання результатів проектної діяльності Громадської спілки «Мережа правового розвитку» (надалі – Мережа) 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 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 Мережі та має обов'язковий характер. Усі без винятку працівники Мережі повинні дотримуватись умов Положення при виконання своїх обов'язків.

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

1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

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

1.2 Під час розробки та втілення проектів Мережа 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 Мережі. 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 Мережею, 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 Мережі, задокументованих у її Стратегічному плані. Досягнення мети здійснюється відповідно до цінностей Мережі, також визначених у Стратегічному плані;
- **Координованим виконанням пов'язаних між собою дій.** Співробітники Мережі 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 Мережі 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 Громадської організації 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 Мережі. Ініціація проекту може здійснюватися членами Правлінням, працівниками Виконавчої дирекції, організаціями-членами Мережі, регіональними координаторами.
- 2.2. На етапі ініціації має бути сформульована ідея проекту та його основна мета. Загальна мета визначає довгострокові вигоди для суспільства та зацікавлених груп. Мережа визначає мету згідно з її Стратегічним планом.
- 2.3. На етапі ініціації ідея проекту обговорюється на нараді за участі усіх зацікавлених представників Мережі та, за необхідності, її партнерів. Нарада проводиться за ініціативи ініціатора проекту, який презентує ідею, обґрунтовуючи її можливий вплив з урахуванням місії та бачення Мережі.
- 2.4. За результатами наради працівники Виконавчої дирекції здійснюють аналіз контексту, в якому може бути втілена проектна ідея, та попередній аналіз проблеми, на вирішення якої будуть направлені проектні ресурси. Працівники Виконавчої дирекції 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 Виконавчої дирекції 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 Виконавча дирекція пропонує Виконавчому директору концепцію або декілька альтернатив втілення ідеї, які оцінюються на предмет релевантності, ефективності та креативності відповідно до форми (Додаток 1). Виконавчий директор 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 Мережі на рік.
- 2.10. У випадку, якщо ідея проекту визнана Виконавчим директором 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, Виконавчий директор призначає ініціатора ідеї проекту або відповідального працівника Виконавчої дирекції керівником проекту та доручає йому здійснити заходи з планування проекту, про що також ставиться до відома Правління.
- 2.12. Члени Правління та Ревізійної комісії можуть бути призначеними керівниками проектів та входити до складу проектних команд тільки за погодженням Правління.

3. ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

- 3.1. На етапі планування співробітниками Виконавчої дирекції 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 Виконавчим директором.
- 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 Мережею 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 Виконавчої дирекції під керівництвом керівника проекту та затверджуються Виконавчим директором.
- 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 Мережі.
- 3.13. Можливість внесення змін до бюджету визначається грантовою угодою і фіксується письмовим дозволом донора або здійснюється за його пропозицією. Мережа 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.
- 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.

5. РЕАЛІЗАЦІЯ ТА МОНІТОРИНГ ПРОЕКТУ

- 5.1. Реалізація проекту розпочинається після отримання офіційного підтвердження від донорів про надання грантових коштів на його реалізацію.
- 5.2. У тому випадку, якщо проект потребує співфінансування від інших донорів, Виконавчий директор може прийняти рішення про відстрочення його реалізації, узгодивши дату початку проекту з донором, що вже надав грантові кошти для його реалізації.
- 5.3. 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.
- 5.4. З членами проектної команди (виконавцями за проектом) укладаються договори на надання відповідних послуг за проектом.
- 5.5. В рамках проектної діяльності Мережа організовує публічні заходи та розробляє й презентує матеріали, які демонструють результати проекту (публікації).
- 5.6. Результати проекту готуються членами проектної команди під керівництвом керівника проекту. За необхідності до підготовки результатів можуть долучатися зовнішні експерти та організація-партнери.
- 5.7. Зміст публікацій за проектом має відповідати Стратегічному плану Мережі та корелюватися з її проектною діяльністю.
- 5.8. Редагування публікацій та підготовка їх до друку здійснюється керівником проекту спільно з менеджером з комунікацій.
- 5.9. Затвердження остаточної редакції результатів (публікацій) здійснюється Виконавчим директором.
- 5.10. Публікації Мережі готуються українською мовою. За необхідності готується переклад англійською або іншими іноземними мовами.
- 5.11. Публічні заходи Мережі мають забезпечувати досягнення стратегічних цілей Мережі та відповідати цілям проектної діяльності й Комунікаційній стратегії. В рамках реалізації проектної діяльності Мережа прагне розробити та впровадити такі форми публічних заходів, що підвищують ефективність проектів та забезпечують укріплення й впізнаваність бренду Мережі.
- 5.12. Підготовка публічних заходів (підготовка місця проведення заходу, технічного та адміністративного забезпечення, розсилка запрошень, супровід та організація візитів гостей/учасників заходів, тощо) здійснюється програмним асистентом.
- 5.13. За необхідності до підготовки та проведення публічних заходів в рамках проекту залучаються члени проектної команди та менеджер з комунікацій.
- 5.14. Під час публічних заходів використовується символіка Мережі та символіка донорів проекту (логотипи, банери, афіші, тощо), якщо інше не передбачається умовами грантової угоди.
- 5.15. 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.
- 5.16. 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.
- 5.17. Моніторинг здійснюється шляхом поточної звітності, яка охоплює фізичний хід реалізації проекту (результати), можливий вплив і ефект проекту на суспільно-економічний контекст.
- 5.18. Внутрішні проміжні звіти за проектом або доповідь по стану реалізації проекту готуються наприкінці кожного тижня реалізації проекту членами проектної команди. Звіти/довідки 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/довідаються членами проектної команди керівнику проекту, який їх аналізує, визначає стан реалізації проекту, окреслює коло проблем, які перешкоджають, або можуть потенційно перешкоджати проектній діяльності.
- 5.19. Узагальнений внутрішній проміжний звіт за проектом керівник проекту вносить на обговорення під час щотижневих нарад, які проводяться за участю Виконавчого директора.
- 5.20. На підставі внутрішніх проміжних звітів та висновків керівника проекту Виконавчий директор 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 суттєвих змін, вони мають бути узгоджені з донором проекту.

- 5.21. Документування реалізації проекту та його моніторинг може здійснюватися з використанням відповідного програмного забезпечення.
- 5.22. Проміжні звіти, які складаються під час моніторингу, використовуються під час оцінювання проектної діяльності та складання фінальної звітності.

6. ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ

- 6.1. Після завершення проекту Мережа здійснює оцінювання діяльності та результатів даного проекту. Проектна команда має підготувати необхідну внутрішню звітність, а також зовнішню звітність перед донорами та цільовою аудиторією.
- 6.2. 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.
- 6.3. 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.
- 6.4. Основні критерії оцінювання:
 - відповідність цілей проекту до проблем, які були адресовані, і до суспільно-економічного контексту, в якому проводилась проектна діяльність;
 - продуктивність проекту і його дизайну (тобто процесу планування проекту);
 - продуктивність, яка визначається, наскільки ресурси інвестовані в проект 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 Мережі;
 - визначення впливу (impact) проекту на широкий загал та здатність призвести суспільні зміни відповідно до бачення та цінностей задекларованих Мережею у її Стратегічному плані;
 - життєздатність (sustainability) проекту, яка оцінюється можливістю існування довгострокових впливу та вигод для цільових груп навіть після офіційного завершення проектної діяльності.
- 6.5. Фінальні звіти щодо виконання проекту разом з попередніми висновками щодо його оцінювання готуються членами проектної команди під керівництвом керівника проекту.
- 6.6. Фінансові звіти готуються керівником проекту спільно з фінансовим менеджером – бухгалтером.
- 6.7. Фінальне оцінювання проекту проводиться Правлінням за поданням/довіддю Виконавчого директора або керівника проекту.
- 6.8. Перед поданням донорам усі звіти затверджуються Виконавчим директором, що засвідчується його підписом та печаткою Мережі.
- 6.9. Проект вважається завершеним лише у випадку прийняття донором фінальних звітів щодо виконання проекту, якщо інше не передбачено грантовою угодою.

7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

- 7.1. Це Положення, набуває чинності з дня його затвердження Загальними зборами або Правлінням і діє до затвердження нової редакції Положення. Зміни та доповнення до Положення вносяться Загальними зборами або Правлінням, як наслідок встановлення додаткових правил, або надання рекомендацій по удосконаленню аудиторями, донорами та сторонніми консультантами. Пропозиції щодо змін та доповнень мають бути аргументовані.
- 7.2. Мережа за поданням Виконавчого директора та за рішенням Загальних зборів або Правління залишає за собою право змінювати, оновлювати, вносити поправки або відмінити певні умови даного Положення. Про такі зміни всі працівники та учасники Мережі повідомляються в письмовій або електронній формі та замінюють всі документи, які були встановлені в Мережі щодо правил управління проектами.
- 7.3. Контроль за виконанням цього Положення та вирішення всіх конфліктних ситуацій, які можуть виникати в процесі його виконання, здійснюється Правлінням.
- 7.4. Виконавча дирекція зобов'язується ознайомити всіх нинішніх та майбутніх працівників Мережі з цим Положенням.

ДОДАТКИ

Додаток № 1
до Положення про управління
проектами ГС «Мережа правового
розвитку»

	Якісні атрибути, критерії і стандарти для ідентифікації проектів
A	Доцільність: проект відповідає визначеним стратегічним цілям Мережі
1.1.	Відповідає задекларованій місії, баченню та цінностям Мережі, які формалізовані у Стратегічному плані Мережі.
1.2.	Мета проекту передбачає довгострокові вигоди для суспільства та зацікавлених груп.
1.3.	Проект відповідає поставленим стратегічним цілям Мережі, зазначеним у Стратегічному плані Мережі.
2.1.	Проаналізовані основні зацікавлені сторони і чітко визначені цільові групи.
2.2.	Існуючі або потенційні конфлікти між зацікавленими сторонами визначені та проаналізовані.
2.3.	Проведена оцінка ресурсного та інституційного потенціалу (сильні і слабкі сторони) всіх залучених сторін, які будуть нести основну відповідальність за реалізацію проекту.
3.1.	Проблеми, які мають бути адресовані під час проектної діяльності, визначені і проаналізовані.
3.2.	Проведена оцінка причинно-наслідкових зв'язків, а також основних проблеми які впливають на цільові групи.
4.1.	Досвід та уроки інших проектів/програм були вивчені та відображені в концепції проекту.
4.2.	Опції та стратегії втілення проекту були належним чином проаналізовані.
Б	Практично здійснений: проект добре розроблений і здатний принести значні вигоди для цільових груп.
5.1.	Попередні цілі ясні і логічні, спрямовані на вирішення чітко визначених проблем.
5.2.	Загальна мета і цілі потенційного проекту демонструє, як проект може внести свій внесок у довгостроковий результат розвитку Мережі
5.3.	Попередні цілі визначають пряму вигоду(и), яку цільова група(и) отримає від реалізації проекту і узгоджується з аналізом проблем, що стоять перед цільовою групою(ами).
6.1.	Проведені попередній економічний і фінансовий аналіз та попередня оцінка ресурсів необхідних для реалізації проекту.
6.2.	Потенційні поточні витрати, необхідні для реалізації проекту, описані і проаналізовані досить докладно, в тому числі фінансовий внесок різних зацікавлених сторін.
7.1.	Попередні механізми координації/управління та фінансування проекту визначені.
7.2.	Передбачувані обов'язки з управління проектом коротко, спираючись на аналіз інституційних механізмів та потенціалу Мережі, представлені.
7.3.	Передбачувані механізми загального керівництва проектом описані (наприклад, роль і склад команди, яка буде працювати над проектом).
7.4.	Передбачувані фінансові механізми управління для забезпечення певного рівня загального внутрішнього контролю визначено (бухгалтерський облік, фінансова система інформації та звітності).
8.1.	Потенційні ризики та ступінь їхнього негативного впливу на досягнення цілей проекту виявлені, оцінені, і є прийнятними.