ЗАТВЕРДЖЕНО:
Рішенням Загальних зборів ГО "Добрі Дії"
Протокол № 4 від «08» вересня 2026 року

Хабарова Зоя

ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ДОБРІ ДІЇ»

1. Загальні положення

1.1. Політика управління проєктами Громадської організації «Добрі дії» (далі — Політика, Організація або ГО «Добрі дії») встановлює єдині принципи, правила та розподіл відповідальності під час ініціювання, розробки, реалізації, моніторингу, звітування та завершення проєктів Організації.

1.2. Метою Політики є забезпечення належного управління проєктами, ефективного та цільового використання ресурсів, своєчасного досягнення запланованих результатів, виконання зобов'язань перед донорами, партнерами та отримувачами допомоги, а також збереження проєктного досвіду Організації.

1.3. Політика застосовується до всіх проєктів ГО «Добрі дії» незалежно від їхнього напряму, масштабу, тривалості, джерела фінансування та форми участі Організації у проєкті.

1.4. Під час реалізації проєктів Організація керується законодавством України, Статутом ГО «Добрі дії», умовами відповідних грантових та партнерських договорів, цією Політикою та іншими внутрішніми політиками і процедурами Організації.

1.5. Якщо донорські або договірні вимоги встановлюють додаткові чи більш суворі правила щодо управління конкретним проєктом, вони застосовуються до такого проєкту за умови, що не суперечать законодавству України та Статуту Організації.

2. Принципи управління проєктами

2.1. Управління проєктами ГО «Добрі дії» ґрунтується на таких принципах:

- відповідність проєктів місії, статутним цілям та напрямам діяльності Організації;
- орієнтація на реальні потреби цільових груп та громад;
- орієнтація на конкретні й вимірювані результати;
- чіткий розподіл повноважень та відповідальності;
- ефективне, економне та цільове використання ресурсів;
- прозорість і підзвітність;
- документування суттєвих управлінських рішень;
- регулярний моніторинг реалізації проєктів;
- своєчасне виявлення проблем, відхилень та ризиків;
- можливість обґрунтованої адаптації проєкту до зміни потреб та умов його реалізації;

- недопущення конфлікту інтересів, шахрайства, корупції, дискримінації, експлуатації та зловживань;
- дотримання внутрішніх політик Організації.

2.2. Під час реалізації гуманітарних проєктів Організація додатково керується Політикою дотримання гуманітарних принципів ГО «Добрі дії».

3. Проєктний цикл

3.1. Управління проєктами Організації охоплює такі основні етапи:

1. ініціювання проєкту та оцінка доцільності участі;
2. розробка проєктної заявки та бюджету;
3. внутрішнє погодження та подання заявки;
4. прийняття фінансування та запуск проєкту;
5. планування реалізації;
6. формування та організація роботи проєктної команди;
7. реалізація проєкту;
8. моніторинг результатів, бюджету, строків та ризиків;
9. управління змінами та відхиленнями;
10. проміжна та фінальна звітність;
11. завершення проєкту;
12. аналіз результатів і засвоєних уроків.

3.2. Обсяг процедур на кожному етапі визначається з урахуванням масштабу, складності, тривалості, бюджету та рівня ризику конкретного проєкту.

4. Ініціювання проєкту та рішення про участь

4.1. Ініціатива щодо розробки нового проєкту може надходити від членів Організації, Правління, працівників, залучених фахівців, партнерських організацій або виникати у зв'язку з оголошенням відповідного конкурсу чи пропозицією донора.

4.2. До початку розробки або подання проєкту оцінюються, наскільки це можливо та доцільно:

- відповідність проєкту місії та статутним цілям Організації;
- актуальність проблеми та підтверджені потреби цільових груп;
- спроможність Організації реалізувати заплановану діяльність;
- наявність необхідних людських, фінансових і технічних ресурсів;
- реалістичність строків і запланованих результатів;
- ключові фінансові, операційні, безпекові та репутаційні ризики;
- прийнятність умов фінансування;
- відповідність вимогам потенційного донора або партнера.

4.3. Рішення про участь Організації у проєкті та/або подання проєктної заявки приймає Правління ГО «Добрі дії».

4.4. Організація може відмовитися від участі у конкурсі або проєкті, якщо його умови суперечать її місії, внутрішнім політикам, гуманітарним принципам, створюють неприйнятні ризики або Організація не має достатньої спроможності для належного виконання зобов'язань.

5. Розробка проєктної заявки та бюджету

5.1. Розробку проєктної заявки координує особа, яка передбачається як координатор проєкту.

5.2. До підготовки заявки можуть залучатися бухгалтер, члени Організації, потенційні члени проєктної команди, профільні фахівці та інші особи, компетенції яких необхідні для якісної розробки проєкту.

5.3. Проєктна заявка повинна містити логічний зв'язок між визначеними потребами, метою, завданнями, активностями, очікуваними результатами, показниками та необхідними ресурсами.

5.4. Бюджет проєкту розробляється за участю координатора проєкту та бухгалтера і повинен відповідати запланованій діяльності, вимогам донора та чинному законодавству.

5.5. До подання заявки бухгалтер обов'язково перевіряє та візує бюджет проєкту.

5.6. Візування бюджету бухгалтером підтверджує перевірку його фінансової та розрахункової коректності, відповідності фінансовим і податковим вимогам та умовам відповідного конкурсу. Відповідальність за програмну доцільність запланованих витрат несе координатор проєкту.

6. Затвердження та подання заявки

6.1. Остаточне рішення про подання проєктної заявки від імені ГО «Добрі дії» приймає Правління Організації.

6.2. До подання заявки мають бути перевірені щонайменше її програмна частина, бюджет, строки реалізації, основні зобов'язання Організації та ключові вимоги донора.

6.3. Подання заявки здійснюється особою, уповноваженою на це відповідно до рішення Правління, умов конкурсу або внутрішнього розподілу повноважень.

7. Прийняття фінансування та запуск проєкту

7.1. Грантові, партнерські та інші договори щодо реалізації проєктів від імені ГО «Добрі дії» підписує голова Організації або інша особа, належним чином уповноважена відповідно до Статуту та законодавства.

7.2. Після схвалення проєкту та до початку його повномасштабної реалізації координатор проєкту забезпечує ознайомлення команди з:

- затвердженою заявкою;
- бюджетом;
- календарним планом;
- очікуваними результатами та показниками;
- умовами грантового або партнерського договору;
- вимогами до звітності;
- правилами закупівель;
- комунікаційними вимогами;
- іншими спеціальними вимогами донора.

7.3. За потреби координатор проводить стартову зустріч проєктної команди та визначає порядок внутрішньої координації, обміну інформацією і контролю виконання завдань.

8. Координатор проєкту

8.1. Координатор кожного проєкту затверджується наказ голови ГО "Добрі Дії".
8.2. Особа координатора визначається з урахуванням тематики, складності та специфіки проєкту, професійного досвіду, участі у розробці проєкту та інших релевантних компетенцій.
8.3. Координатор проєкту самостійно приймає поточні організаційні та операційні рішення, необхідні для реалізації проєкту, у межах затвердженої проєктної заявки, бюджету, договору з донором, внутрішніх політик і процедур Організації та наданих йому повноважень. Координатор проєкту не здійснює повноважень, які відповідно до Статуту або внутрішніх документів Організації належать до компетенції Загальних зборів, Правління або Голови Організації.
8.4. До основних повноважень та обов'язків координатора належать:

- організація реалізації проєкту відповідно до затвердженої заявки, бюджету та договору;
- формування та координація роботи проєктної команди;
- планування діяльності та контроль строків;
- контроль виконання бюджету;
- контроль досягнення запланованих результатів і показників;
- координація закупівель та інших необхідних процесів у межах своїх повноважень;
- організація належного ведення проєктної документації;
- взаємодія з донором та партнерами;
- своєчасне виявлення ризиків, проблем та відхилень;
- ініціювання необхідних змін;
- підготовка програмної звітності та координація загального процесу звітування;
- організація завершення проєкту.

8.5. У межах затвердженої заявки, бюджету, договору та внутрішніх політик ГО координатор має право самостійно приймати поточні операційні рішення, необхідні для реалізації проєкту.
8.6. Якщо координатор звільняється, тривалий час недоступний або з інших причин не може продовжувати виконання своїх функцій, нового координатора призначає Правління.
8.7. У разі зміни координатора забезпечується передача проєктної документації, актуальної інформації про стан виконання проєкту, бюджет, зобов'язання, строки, ризики, комунікацію з донором та невирішені питання.

9. Формування та робота проєктної команди

9.1. Координатор проєкту визначає потребу у залученні членів проєктної команди, їхні функції та вимоги до виконавців, бере участь у відборі та формує пропозиції щодо складу команди. Оформлення трудових, цивільно-правових та інших договірних відносин з особами, залученими до реалізації проєкту, здійснюється відповідно до Статуту, Кадрової політики та інших внутрішніх документів Організації. .
9.2. Договори з членами команди, фізичними особами, фізичними особами — підприємцями,

підрядниками та іншими залученими особами від імені Організації підписує голова ГО або інша належним чином уповноважена особа.

9.3. Координатор забезпечує чіткий розподіл функцій, завдань та відповідальності між членами команди.

9.4. Члени проєктної команди повинні бути ознайомлені з внутрішніми політиками ГО, які стосуються їхньої роботи, та з відповідними вимогами донора.

10. Планування та реалізація проєкту

10.1. Реалізація здійснюється відповідно до затвердженої заявки, бюджету, календарного плану, грантового або партнерського договору.

10.2. Координатор організовує поточне планування, визначає послідовність робіт, строки та відповідальних осіб і контролює виконання запланованої діяльності.

10.3. Спосіб реалізації окремих активностей може адаптуватися до фактичних умов, потреб цільових груп, безпекової ситуації та інших обставин за умови збереження мети та очікуваних результатів проєкту і дотримання вимог донора.

10.4. Зміни, які виходять за межі повноважень координатора або потребують погодження донора, здійснюються відповідно до розділу 14 цієї Політики.

11. Управління бюджетом та фінансовий контроль

11.1. Відповідальність за управління та контроль виконання бюджету проєкту несе координатор проєкту.

11.2. Координатор повинен володіти актуальною інформацією про стан виконання бюджету та враховувати її під час прийняття управлінських рішень.

11.3. Бухгалтер забезпечує бухгалтерський і фінансовий супровід проєкту в межах своїх функцій, здійснює фінансовий контроль та інформує координатора про виявлені відхилення, ризики, невідповідності або інші обставини, які можуть вплинути на належне виконання бюджету.

11.4. Бухгалтер може безпосередньо комунікувати з донором або його представниками щодо бухгалтерських, фінансових та звітних питань, якщо цього потребують умови проєкту або донор.

11.5. Про суттєву комунікацію з донором, отримані зауваження, погодження, запити, розбіжності або проблемні питання бухгалтер обов'язково інформує координатора проєкту.

11.6. Бухгалтер не приймає самостійних рішень щодо зміни бюджету, фінансових умов проєкту або інших проєктних зобов'язань. Такі рішення приймаються лише за погодженням із координатором проєкту та відповідно до встановлених цією Політикою повноважень.

11.7. Закупівлі в межах проєктів здійснюються відповідно до Політики закупівель ГО «Добрі дії» та спеціальних вимог відповідного донора.

12. Моніторинг реалізації проєкту

12.1. Моніторинг є невід'ємною частиною управління проєктом і здійснюється протягом усього періоду його реалізації.

12.2. Координатор забезпечує регулярний контроль:

- виконання запланованих активностей;
- дотримання строків;
- досягнення результатів та показників;
- стану виконання бюджету;
- якості реалізації;
- актуальних проблем і ризиків.

12.3. Частота та форма моніторингу визначаються відповідно до масштабу, тривалості, складності та ризиків проєкту і повинні забезпечувати своєчасне виявлення суттєвих відхилень.

12.4. Детальні правила моніторингу, оцінювання, підзвітності та навчання визначаються Політикою MEAL ГО «Добрі дії».

12.5. Збір, реєстрація та розгляд скарг і звернень отримувачів допомоги та інших заінтересованих осіб здійснюються відповідно до Політика розгляду звернень, скарг і зворотного зв'язку ГО «Добрі дії».

13. Управління ризиками

13.1. Ризики проєкту мають виявлятися та враховуватися на етапах планування, реалізації та завершення проєкту.

13.2. Координатор відповідає за своєчасне виявлення проєктних ризиків, відстеження змін їхнього рівня та ініціювання відповідних заходів реагування.

13.3. Управління ризиками здійснюється відповідно до Політики управління ризиками ГО «Добрі дії».

13.4. Безпекові міркування мають пріоритет над необхідністю виконання окремої активності у запланований строк. За виникнення неприйнятного ризику для людей діяльність може бути призупинена, перенесена або змінена з подальшим належним документуванням рішення та, за необхідності, погодженням із донором.

14. Управління відхиленнями та змінами

14.1. Координатор контролює відхилення від затвердженого плану щодо строків, бюджету, показників, результатів та активностей.

14.2. Виявлені суттєві відхилення аналізуються з точки зору їх причин, можливих наслідків та необхідності коригувальних дій.

14.3. Координатор має право здійснювати поточні коригування способу організації роботи, якщо вони не змінюють погоджених із донором суттєвих умов проєкту та не потребують його попереднього погодження.

14.4. Зміни бюджету, строків, показників, ключових активностей, результатів або інших суттєвих умов проєкту, які відповідно до договору потребують погодження донора, координатор попередньо погоджує з головою ГО.

14.5. Після внутрішнього погодження координатор офіційно звертається до донора для отримання необхідного погодження.

14.6. Зміни не вважаються погодженими донором до отримання підтвердження у формі, передбаченій договором або правилами донора.

14.7. Суттєві зміни та рішення щодо них повинні бути документально зафіксовані та зберігатися разом із документацією проєкту.

15. Проєктна документація

15.1. Для кожного проєкту формується окремий комплект електронної проєктної документації.

15.2. Офіційним місцем електронного зберігання проєктної документації є Google Drive ГО «Добрі дії» у корпоративному середовищі домену **@dobri-dii.com.ua .**

15.3. Використання особистих електронних сховищ членів команди як єдиного місця зберігання офіційної документації проєкту не допускається.

15.4. Проєктна документація повинна забезпечувати можливість відстежити:

- умови та зобов'язання Організації;
- прийняті суттєві рішення;
- виконання запланованої діяльності;
- використання проєктних коштів;
- досягнення результатів і показників;
- звітність та комунікацію з донором.

15.5. Координатор відповідає за належну організацію та повноту програмної документації проєкту. Бухгалтер відповідає за належне ведення та збереження бухгалтерської і фінансової документації відповідно до своїх функцій.

15.6. Після завершення проєкту та формування остаточного комплекту документації адміністрація корпоративного середовища закриває можливість її редагування, якщо інше не обумовлено необхідністю виконання подальших договірних, аудиторських або законодавчих вимог.

15.7. Після закриття проєкту членам ГО може надаватися доступ для перегляду його документації відповідно до внутрішніх правил доступу, з урахуванням вимог щодо конфіденційності, захисту персональних даних, безпеки та умов відповідного договору.

16. Комунікації та публічне представлення проєкту

16.1. Зовнішні комунікації щодо проєкту здійснюються відповідно до Комунікаційної політики, брендбуку ГО «Добрі дії», вимог відповідного донора та умов договору.

16.2. У комунікаційних матеріалах повинні дотримуватися вимоги щодо використання назв, логотипів, дисклеймерів, візуальної ідентифікації, згадування партнерів та донорів.

16.3. Публічне поширення інформації про отримувачів допомоги здійснюється з дотриманням вимог щодо конфіденційності, захисту персональних даних, безпеки та отримання необхідної згоди.

17. Звітність

17.1. Координатор проєкту відповідає за своєчасну підготовку програмної звітності та координує загальний процес підготовки звітів.

17.2. Бухгалтер забезпечує підготовку фінансової частини звітності відповідно до умов проєкту та вимог донора.

17.3. Координатор і бухгалтер своєчасно обмінюються інформацією, необхідною для забезпечення відповідності програмної та фінансової частин звіту.

17.4. До звітів включаються достовірні та перевірювані дані. Виявлені суттєві відхилення від

плану не приховуються, а пояснюються із зазначенням причин та, за потреби, вжитих заходів.

17.5. Фінальний програмний звіт від імені ГО «Добрі дії» підписує голова Організації, якщо інше прямо не передбачено умовами відповідного договору.

17.6. Форми, строки, підтвердні документи та спосіб подання звітності визначаються відповідним договором та вимогами донора.

17.7. Інформація про реалізацію проєктів, їх результати, залучення та використання коштів і майна Організації у необхідному обсязі включається до звітності про діяльність Організації, що готується Правлінням та подається на затвердження Загальним зборам відповідно до Статуту.

18. Завершення проєкту

18.1. Проєкт вважається завершеним після виконання передбачених договором активностей та зобов'язань, підготовки необхідної звітності й виконання процедур закриття.

18.2. Під час завершення проєкту координатор спільно з відповідальними членами команди забезпечує:

- перевірку виконання запланованих активностей;
- перевірку досягнення результатів та показників;
- підготовку та подання фінального програмного звіту;
- координацію підготовки фінансового звіту;
- перевірку завершення договірних зобов'язань;
- вирішення питань щодо залишків коштів та проєктного майна відповідно до умов договору;
- завершення та систематизацію проєктної документації;
- збереження необхідних підтвердних документів;
- виконання фінальних комунікаційних зобов'язань перед донором.

18.3. За результатами завершеного проєкту формується внутрішній підсумковий пакет інформації, який, залежно від характеру проєкту, може включати:

- короткий загальний опис реалізації;
- фактичні результати та досягнуті показники;
- інформацію про охоплення цільових груп;
- основні фінансові результати;
- суттєві відхилення від початкового плану та їх причини;
- комунікаційні матеріали та результати інформаційної діяльності;
- основні проблеми та способи їх вирішення;
- висновки та рекомендації для майбутніх проєктів.

19. Аналіз результатів та засвоєні уроки

19.1. Після завершення проєкту координатор організовує підсумковий аналіз його реалізації у формі, пропорційній масштабу та складності проєкту.

19.2. Під час такого аналізу рекомендується визначити:

- які заплановані результати були досягнуті;

- які рішення та підходи виявилися ефективними;
- які труднощі виникли та що стало їх причиною;
- які рішення не дали очікуваного результату;
- що доцільно змінити в майбутніх проєктах;
- які практики варто зберегти та використовувати надалі.

19.3. Висновки завершених проєктів використовуються під час планування нових проєктів та розвитку внутрішніх процедур Організації.

20. Взаємодія з іншими внутрішніми політиками

20.1. Ця Політика застосовується у взаємозв'язку з іншими внутрішніми документами ГО «Добрі дії», зокрема:

- Політикою закупівель;
- Політикою запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- Політикою дотримання гуманітарних принципів;
- Політика розгляду звернень, скарг і зворотного зв'язку;
- Комунікаційною політикою та брендбуком;
- політиками щодо запобігання сексуальній експлуатації, насильству та домаганням;
- Політикою MEAL;
- іншими внутрішніми документами, застосовними до відповідного проєкту.

20.2. Ця Політика не дублює спеціальні процедури, врегульовані іншими внутрішніми документами Організації. У відповідній сфері застосовується спеціальна політика або процедура.

21. Контроль дотримання Політики

21.1. Координатори проєктів та інші особи, залучені до їх реалізації, зобов'язані дотримуватися цієї Політики в межах своїх функцій та повноважень.

21.2. Загальний контроль за дотриманням Політики здійснює Правління ГО «Добрі дії».

21.3. У разі виявлення суттєвого порушення вимог Політики координатор проєкту або інша особа, якій стало відомо про таке порушення, інформує Правління або голову Організації залежно від характеру порушення.

21.4. Правління має право вимагати від координатора інформацію про стан реалізації проєкту, виконання бюджету, досягнення показників, ризики, суттєві відхилення та виконання договірних зобов'язань.

22. Прикінцеві положення

22.1. Політика затверджується Загальними зборами ГО «Добрі дії» та набирає чинності з дати її затвердження, якщо рішенням Загальних зборів не встановлено інше.

22.2. Політика переглядається у разі суттєвих змін у діяльності Організації, законодавстві,

донорських вимогах або внутрішній системі управління, а також за результатами практичного застосування.

22.3. Зміни та доповнення до Політики затверджуються в порядку, визначеному Статутом Організації.

ДОДАТОК 1

Коротка оцінка доцільності участі у проєкті (Go/No-Go)

Перед прийняттям рішення про участь у новому проєкті рекомендується оцінити:

1. Чи відповідає проєкт місії та статутним цілям ГО «Добрі дії»?
2. Чи існує підтверджена потреба в запланованій діяльності?
3. Чи має Організація необхідні компетенції та людські ресурси?
4. Чи реалістичні строки та заплановані результати?
5. Чи достатній бюджет для якісної реалізації проєкту?
6. Чи передбачені необхідні адміністративні та операційні витрати?
7. Чи прийнятні умови фінансування та звітності?
8. Чи існують суттєві фінансові, безпекові, операційні або репутаційні ризики?
9. Чи може Організація виконати вимоги щодо закупівель, моніторингу, звітності та комунікацій?
10. Чи не суперечать умови проєкту внутрішнім політикам та принципам Організації?

Результати оцінки враховуються Правлінням під час прийняття рішення про участь у проєкті.

ДОДАТОК 2

Чекліст запуску проєкту

Після затвердження фінансування координатор перевіряє наявність та актуальність:
□ підписаного грантового/партнерського договору;
□ остаточної затвердженої заявки;
□ остаточного бюджету;
□ календарного плану;
□ переліку результатів та показників;
□ вимог до моніторингу та звітності;
□ вимог до закупівель;
□ комунікаційних вимог та правил видимості;
□ сформованої проєктної команди;
□ розподілу функцій і відповідальності;
□ необхідних договорів із членами команди та підрядниками;
□ визначених основних ризиків;
□ офіційної папки проєкту на Google Drive ГО «Добрі дії»;
□ графіка проміжної та фінальної звітності;
□ інших спеціальних умов донора.

ДОДАТОК 3

Рекомендована структура електронної папки проєкту

Для забезпечення системності документації рекомендується використовувати такі основні категорії:

1. Заявка та договір
2. Бюджет і фінансова документація
3. Команда та договори
4. Планування і робочі документи
5. Закупівлі
6. Реалізація активностей
7. Отримувачі допомоги / учасники
8. Моніторинг і результати
9. Комунікації
10. Листування та погодження з донором
11. Звітність
12. Завершення проєкту та засвоєні уроки

Структура може адаптуватися координатором відповідно до специфіки конкретного проєкту за умови забезпечення системного, зрозумілого та повного зберігання документації.