ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
Громадської організації «Центр досліджень і сприяння реформам» (ГО «ЦДСР»)

1. Загальні положення, мета та сфера застосування

1.1. Ця Політика встановлює єдині підходи ГО «ЦДСР» до ініціювання, відбору, погодження, планування, реалізації, моніторингу, фінансового та документального супроводу, управління змінами, звітування, закриття та аналізу результатів проєктів.

1.2. Метою Політики є забезпечення стратегічної відповідності проєктів місії ГО «ЦДСР», реалістичного планування ресурсів, чіткого розподілу ролей, результативності, фінансової дисципліни, керованості ризиків, належної якості результатів, підзвітності перед донорами/замовниками та організаційного навчання.

1.3. Політика поширюється на грантові й субгрантові проєкти, дослідницькі та інноваційні проєкти, проєкти міжнародної технічної допомоги, партнерські ініціативи, проєкти за договорами на виконання робіт/надання послуг, підрядні й субпідрядні завдання, а також внутрішні інституційні проєкти, якщо рішенням уповноваженого органу або виконавчого директора їх визначено як проєкти.

1.4. Поточні операційні завдання, що не мають визначеної мети, строку, набору результатів та відповідальної команди, регулюються іншими внутрішніми документами і не обов’язково оформлюються як проєкти.

1.5. У разі суперечності між цією Політикою та умовами конкретної грантової, партнерської або іншої угоди застосовуються суворіші вимоги відповідної угоди в частині, що не суперечить імперативним нормам законодавства України та Статуту ГО «ЦДСР».

1.6. Нормативною основою Політики є Закон України «Про громадські об’єднання», Податковий кодекс України (зокрема пункт 133.4 статті 133), Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», інше застосовне законодавство України, Статут і внутрішні документи ГО «ЦДСР», а для конкретних проєктів — грантові, партнерські, підрядні, субпідрядні та інші договори.

1.7. Як методологічні орієнтири ГО «ЦДСР» враховує загальновизнані донорські принципи належного фінансового управління, результативності, ефективності, внутрішнього контролю, розмежування функцій, простежуваності рішень і витрат, запобігання конфлікту інтересів та подвійному фінансуванню, збереження документів і активів, а для проєктів ЄС — відповідні положення чинного Фінансового регламенту ЄС та умов грантових угод. Критерії OECD DAC можуть застосовуватися для моніторингу й оцінювання там, де це доречно. Такі міжнародні документи не замінюють законодавство України і є

обов’язковими для ГО «ЦДСР» лише в обсязі, передбаченому конкретною угодою або рішенням ГО «ЦДСР».

1.8. Проєкт не може бути схвалений або реалізований, якщо його мета, діяльність чи заплановане використання доходів суперечать Статуту або створюють ризик розподілу доходів (прибутків) чи активів між засновниками, членами, працівниками, членами органів управління або пов’язаними з ними особами всупереч вимогам пункту 133.4 статті 133 Податкового кодексу України.

2. Взаємозв’язок з іншими внутрішніми документами

Політика застосовується разом зі Статутом, Положенням про організаційну структуру та систему внутрішнього контролю, Політикою адміністрування та управління фінансами, Політикою/Процедурою закупівель, Кадровою політикою, Процедурою управління ризиками, Політикою інформаційної безпеки та захисту персональних даних, Антикорупційною політикою та Положенням про запобігання конфлікту інтересів, Політикою розгляду скарг та зворотного зв’язку, Процедурою управління документацією, Процедурою підготовки до аудитів, внутрішніми документами з моніторингу та оцінювання, а також іншими чинними політиками ГО «ЦДСР».

3. Основні терміни

Проєкт — комплекс взаємопов’язаних заходів, обмежений у часі та ресурсах, спрямований на досягнення визначеної мети й створення конкретних результатів або продуктів.

Проєктний портфель — сукупність поточних і запланованих проєктів ГО «ЦДСР», що розглядаються разом з погляду стратегії, ресурсів, ризиків і пріоритетів.

Керівник проєкту — особа, якій доручено операційне планування, координацію команди, контроль строків, результатів, ризиків, комунікації та звітності конкретного проєкту в межах наданих повноважень.

Паспорт проєкту — внутрішній стислий документ, що фіксує ключові параметри проєкту: мету, результати, строки, бюджет, джерело фінансування, команду, ролі, основні ризики, показники, звітність і особливі умови.

Результат/продукт проєкту — перевірюваний матеріальний або нематеріальний результат, який має бути створений, переданий, опублікований, упроваджений або іншим способом підтверджений у межах проєкту.

Суттєва зміна — зміна, що істотно впливає на цілі, результати, бюджет, строки, ключових партнерів/виконавців, зобов’язання або ризики проєкту та потребує окремого погодження відповідно до договору чи внутрішніх повноважень.

4. Принципи управління проєктами

Стратегічна відповідність: проєкт має відповідати Статуту, місії, стратегії та пріоритетам ГО «ЦДСР».

Доказовість і орієнтація на результати: проєктні рішення спираються на дані, обґрунтовану логіку втручання, потреби цільових груп та перевірювані результати.

Реалістичність ресурсів: до прийняття зобов'язань оцінюються кадрова, фінансова, часова, технічна й організаційна спроможність.

Повна вартість і фінансова дисципліна: планування має враховувати всі допустимі прямі та, за можливості, належно обґрунтовані непрямі витрати, не допускаючи прихованого перехресного субсидування або подвійного фінансування.

Збереження неприбуткового статусу: усі доходи та економічні вигоди, отримані від проєктної, грантової, підрядної чи субпідрядної діяльності, залишаються ресурсами ГО «ЦДСР» та використовуються виключно на її утримання і реалізацію статутної мети, цілей, завдань та напрямів діяльності.

Розподіл відповідальності: ролі в проєкті визначаються до початку виконання; критичні рішення та фінансові операції підлягають належному погодженню.

Керованість ризиків: ризики виявляються до старту та переглядаються протягом життєвого циклу проєкту.

Етика, безпека і доброчесність: проєкти мають дотримуватися правил недискримінації, конфлікту інтересів, антикорупції, захисту учасників, дослідницької етики, інформаційної та фізичної безпеки.

Простежуваність рішень: суттєві рішення, зміни, погодження, витрати, результати й звіти документуються та зберігаються в єдиній проєктній справі.

Навчання й адаптивність: висновки моніторингу, оцінювання та завершення проєкту використовуються для вдосконалення наступних рішень ГО «ЦДСР».

5. Життєвий цикл проєкту

Етап	Зміст
1. Ініціювання	Виявлення можливості/потреби, первинна відповідність місії, визначення очікуваного результату та потенційного джерела фінансування.
2. Попередня оцінка	Аналіз умов, партнерів, спроможності, бюджету, ризиків, правових/податкових аспектів, даних та інтелектуальної власності.
3. Рішення про участь	Внутрішнє рішення «реалізовувати / реалізовувати за умов / доопрацювати / відмовитися» уповноваженим органом або посадовою особою.
4. Підготовка та укладення угоди	Підготовка заявки/пропозиції, переговори, погодження бюджету, ролей, результатів, прав і зобов'язань, підписання договору/грантової

Етап	Зміст
	угоди.
5. Запуск і детальне планування	Формування команди, паспорта проєкту, календарного плану, бюджету, матриці ролей, реєстру ризиків, показників, плану закупівель і звітного календаря.
6. Реалізація та контроль	Виконання робіт, контроль результатів, бюджету, закупівель, ризиків, строків, якості, даних, комунікацій та договірних зобов'язань.
7. Управління змінами	Документування відхилень, оцінка наслідків і погодження змін у межах делегованих повноважень та правил донора/замовника.
8. Звітування	Підготовка програмної, фінансової, управлінської та іншої звітності, підтвердження результатів і витрат.
9. Закриття	Приймання результатів, фінансове закриття, завершення договорів, врегулювання активів, архівування, аудит/перевірки, підсумковий звіт.
10. Навчання після завершення	Фіксація висновків, оцінювання успішності, оновлення шаблонів/процедур і врахування досвіду в портфелі проєктів.

6. Ініціювання та рішення про участь у проєкті

6.1. Ініціатор проєкту готує коротку концепцію або інший достатній опис можливості. Для невеликих контрактів/завдань допускається спрощена форма, якщо всі ключові ризики та зобов'язання можуть бути оцінені без окремої концепції.

6.2. До подання зовнішньої заявки або прийняття істотних договірних зобов'язань проводиться попередня оцінка щонайменше за такими критеріями:

- відповідність Статуту, місії, стратегії та пріоритетам ГО «ЦДСР»;
- чіткість проблеми, цільових груп, очікуваних результатів і ролі ГО «ЦДСР»;
- наявність компетентної команди та достатнього управлінського часу;
- реалістичність бюджету, грошового потоку, співфінансування та допустимості витрат;
- правові, податкові, валютні та договірні ризики, у тому числі відповідність умов проєкту критеріям неприбутковості та статутним напрямам діяльності;
- репутація та доброчесність партнерів/замовника; конфлікти інтересів;
- вимоги щодо персональних/дослідницьких даних, конфіденційності та інформаційної безпеки;
- умови щодо прав інтелектуальної власності, публікацій і використання попередніх напрацювань ГО;
- безпекові, етичні, операційні й репутаційні ризики;
- зобов'язання після завершення проєкту: аудит, зберігання документів, активи, підтримка продукту, звітність.

6.3. Правління затверджує проєктний портфель і приймає рішення щодо стратегічних партнерств, консорціумів, міжнародних ініціатив та інших випадків, віднесених Статутом або окремими рішеннями до його компетенції. Виконавчий директор організовує підготовку, оцінку та реалізацію проєктів і може приймати операційні рішення в межах затверджених планів, бюджетів та делегованих повноважень.

6.4. Договори, грантові угоди та інші правочини підписуються виключно особами, які мають належні повноваження відповідно до Статуту, рішень керівних органів, Єдиного державного реєстру, довіреності або іншого законного уповноваження.

6.5. До підписання міжнародної грантової, підрядної або субпідрядної угоди, а також іншого договору з істотними фінансовими, податковими, валютними, майновими чи інтелектуальними зобов'язаннями проводиться документована правова та фінансова перевірка умов. Перевірка має підтвердити щонайменше: статутну відповідність, допустимість джерела доходу і витрат, відсутність забороненого розподілу доходів, правила оподаткування, повноваження підписантів, умови платежів, звітності, аудиту, закупівель, активів, інтелектуальної власності, відповідальності та зберігання документів.

7. Обов'язковий пакет запуску проєкту

До початку повномасштабної реалізації керівник проєкту забезпечує формування проєктної справи. Залежно від масштабу й умов проєкту вона включає:

- підписану угоду/договір/рішення про внутрішній проєкт та актуальну версію проєктної пропозиції;
- Паспорт проєкту (Додаток 1);
- затверджений бюджет і правила його використання;
- календарний план/план робіт із ключовими контрольними точками;
- матрицю ролей і відповідальності команди;
- реєстр ризиків і план реагування;
- систему результатів, показників і джерел даних для моніторингу;
- план закупівель або перелік очікуваних закупівель/субпідрядів;
- звітний календар і перелік зовнішніх/внутрішніх звітів;
- правила роботи з даними, конфіденційністю, інтелектуальною власністю та публікаціями, якщо застосовується;
- структуру електронної проєктної папки та правила зберігання документів.

Для малих проєктів окремі елементи можуть бути об'єднані в одному документі, але не повинні втрачатися критично важливі контрольні дані.

8. Проєктна команда та розподіл ролей

Роль	Основна функція

Роль	Основна функція
Правління	Затверджує проєктний портфель; здійснює стратегічний нагляд; розглядає стратегічні партнерства, істотні відхилення та звіти в межах Статуту.
Голова Правління	Забезпечує стратегічне лідерство і представництво; підписує правочини та документи у випадках, визначених Статутом, рішеннями та зареєстрованими повноваженнями.
Виконавчий директор	Організовує поточну проєктну діяльність; формує/координує команди; забезпечує ресурси, облік, фінансову та донорську звітність; приймає операційні рішення у межах повноважень.
Керівник проєкту	Веде щоденне управління проєктом: план, строки, команда, результати, ризики, закупівлі, координація, зміни, документація та звітність.
Бухгалтер / фінансовий спеціаліст	Контролює бюджет, допустимість витрат, аналітичний облік, первинні документи, платежі, фінансову звітність та підготовку до перевірок.
Фахівець з моніторингу та оцінювання / визначена особа	Підтримує систему результатів і показників, якість даних, аналіз прогресу та використання висновків для управлінських рішень.
Відповідальна особа за закупівлі/адміністрування	Забезпечує закупівельні та договірні процедури в межах чинних внутрішніх правил.
Експерти, консультанти, підрядники	Виконують визначені технічним завданням роботи та відповідають за якість, строки, конфіденційність, доброчесність і передачу результатів.
Ревізор / Ревізійна комісія	Здійснює незалежний внутрішній контроль у межах Статуту та має право отримувати необхідні проєктні й фінансові документи.

Поєднання проєктних ролей. З урахуванням масштабу, складності, бюджету та кадрових потреб конкретного проєкту функції Керівника проєкту можуть бути покладені на Виконавчого директора або іншу уповноважену особу. Поєднання ролей допускається за умови, що воно не суперечить законодавству України, Статуту ГО «ЦДСР», умовам грантової, донорської, партнерської чи іншої угоди, не створює конфлікту інтересів і не порушує вимог щодо належного розмежування контрольних функцій.

У разі поєднання ролей одна особа може виконувати повноваження, передбачені для обох відповідних функцій, зокрема здійснювати поточне управління проєктом, координацію команди, планування, моніторинг строків, результатів і ризиків, підготовку проєктної документації та звітності, у межах наданих їй повноважень.

Водночас така особа не може одноосібно погоджувати або затверджувати власну винагороду, приймати власні результати робіт чи послуг, здійснювати остаточне погодження операцій, у яких вона має приватний інтерес, або виконувати щодо себе інші контрольні чи погоджувальні дії у ситуації реального або потенційного конфлікту інтересів.

У випадках, коли внутрішні політики ГО «ЦДСР», умови фінансування або принцип належного внутрішнього контролю вимагають незалежної перевірки чи погодження, відповідну функцію здійснює Голова Правління, Правління, бухгалтер/фінансовий спеціаліст або інша уповноважена особа відповідно до характеру рішення та розподілу повноважень.

У всіх випадках застосовуються чинні внутрішні політики і процедури ГО «ЦДСР» щодо фінансового управління, закупівель, конфлікту інтересів, управління ризиками, документообігу та внутрішнього контролю.

9. Планування робіт, бюджету та ресурсів

9.1. План робіт деталізує результати, завдання, відповідальних осіб, строки, залежності та контрольні точки. Ступінь деталізації має бути пропорційним масштабу і ризику проєкту.

9.2. Бюджет формується на основі реалістичних ринкових оцінок, умов договору, повної потреби в ресурсах і внутрішніх правил. До бюджету не включаються витрати, які не відповідають Статуту або заборонені донором/замовником.

9.3. Для кожного проєкту визначається джерело покриття власного внеску, передфінансування, касових розривів, валютних ризиків та післяпроєктних зобов’язань, якщо такі існують.

9.4. До залучення зовнішніх експертів, консультантів, ФОП, підрядників або субпідрядників застосовуються правила закупівель, перевірки контрагентів, конфлікту інтересів та договірного оформлення, чинні в ГО «ЦДСР».

9.5. Витрати починаються лише після настання правових і фінансових підстав для їх здійснення, крім випадків, коли попередні витрати прямо дозволені умовами фінансування або здійснюються з власних коштів за окремо погодженим рішенням.

10. Реалізація та поточний контроль

10.1. Керівник проєкту підтримує актуальні версії плану робіт, бюджету, реєстру ризиків, журналу рішень/змін та календаря звітності.

10.2. Частота внутрішніх координаційних зустрічей та звітів визначається складністю проєкту. Для тривалих або ризикових проєктів прогрес переглядається регулярно, а не лише перед зовнішнім звітуванням.

10.3. Під час контролю аналізуються щонайменше: виконання результатів і контрольних точок; використання бюджету та прогноз до завершення; закупівлі й договори; ризики та проблеми; якість даних і результатів; кадрове навантаження; виконання умов донора/замовника; скарги, інциденти та етичні питання.

10.4. Виявлені відхилення не приховуються. Керівник проєкту документує проблему, оцінює її вплив і своєчасно виносить рішення на відповідний рівень управління.

11. Управління змінами

11.1. Будь-яка зміна, що впливає на погоджені результати, бюджет, строки, партнерів, склад ключової команди, методологію, дані, права інтелектуальної власності або інші істотні умови, оцінюється до її реалізації, якщо надзвичайні обставини не вимагають негайної реакції.

11.2. Керівник проєкту готує коротке обґрунтування зміни із зазначенням причини, впливу на результати, бюджет, строки, ризики та необхідності зовнішнього погодження.

11.3. Несуттєві зміни в межах затверджених повноважень може погоджувати Виконавчий директор або інша уповноважена особа. Суттєві зміни, що виходять за межі делегованих повноважень, впливають на стратегічні зобов’язання або потребують зміни затвердженого Правлінням рішення, подаються Правлінню.

11.4. Якщо договір/донор вимагає попередньої письмової згоди, внутрішнє погодження не замінює такого погодження. Зміна набирає чинності лише після виконання всіх необхідних процедур.

12. Фінансове управління, закупівлі та договори

12.1. Фінансове управління проєктом здійснюється відповідно до Політики адміністрування та управління фінансами ГО «ЦДСР», бюджету, договору та вимог донора/замовника.

12.2. Для проєкту ведеться належний аналітичний облік доходів, витрат, активів і зобов’язань відповідно до законодавства України, облікової політики ГО «ЦДСР», внутрішньої системи обліку та умов фінансування. Фінансові звіти мають ґрунтуватися на даних бухгалтерського обліку та належних первинних документах.

12.3. Кошти та інші доходи, отримані в межах гранту, договору, підряду чи субпідряду, не розподіляються між членами або пов’язаними особами, а використовуються виключно для утримання ГО «ЦДСР» та реалізації її статутної мети, цілей, завдань і напрямів діяльності відповідно до пункту 133.4 статті 133 Податкового кодексу України.

12.4. Закупівлі проводяться відповідно до Політики/Процедури закупівель. Якщо правила донора встановлюють суворіші вимоги щодо конкуренції, найкращого співвідношення ціни та якості, документування або погодження закупівель, застосовуються такі вимоги. Забороняється штучне дроблення закупівель з метою уникнення встановленої процедури.

12.5. Оплата робіт/послуг здійснюється після документального підтвердження правової підстави, фактичного виконання, обсягу та прийняття результату відповідно до договору. Подвійне фінансування одних і тих самих витрат за різними джерелами не допускається.

12.6. Залучення члена ГО «ЦДСР», працівника, члена органу управління або іншої пов’язаної особи як експерта, підрядника чи фізичної особи-підприємця саме по собі не забороняється, якщо це допускається законодавством і правилами донора, роботи/послуги є реальними та пов’язаними зі статутною діяльністю, умови і ціна обґрунтовані, наявні належні документи, а конфлікт інтересів врегульовано. Особа з конфліктом інтересів не бере участі у рішенні щодо власного залучення, визначення винагороди, приймання чи оплати власних робіт.

12.7. Операції з пов’язаними особами або в умовах потенційного конфлікту інтересів здійснюються відповідно до Антикорупційної політики та Положення про запобігання конфлікту інтересів, з додатковим розкриттям або погодженням, якщо цього вимагає донор.

13. Моніторинг, оцінювання та забезпечення якості

13.1. Кожен проєкт повинен мати достатній для його масштабу механізм відстеження прогресу та результатів. Показники мають бути пов’язані з метою й очікуваними результатами, мати визначені джерела даних, періодичність і відповідальних осіб.

13.2. Дані моніторингу використовуються не лише для звітності, а й для управлінських рішень: коригування плану, перерозподілу уваги, зниження ризиків і підвищення якості результатів.

13.3. Для дослідницьких, оцінювальних, методологічних та аналітичних продуктів застосовуються відповідні процедури внутрішньої перевірки якості:

експертне рецензування, методологічна перевірка, перевірка даних, редакційний контроль або інший релевантний механізм.

13.4. Незалежне або зовнішнє оцінювання проводиться, якщо це передбачено умовами проєкту, рішенням Правління/Виконавчого директора або є виправданим масштабом і ризиком проєкту. Для оцінювання міжнародних та розвиткових проєктів можуть застосовуватися критерії OECD DAC — релевантність, узгодженість, ефективність, результативність використання ресурсів, вплив і сталість — з адаптацією до мети та контексту конкретного оцінювання.

14. Управління ризиками, етика та безпека

14.1. До старту проєкту визначаються ключові ризики; для проєктів із підвищеним ризиком формується окремий реєстр із відповідальними особами та заходами реагування відповідно до Процедури управління ризиками.

14.2. Проєктна команда зобов’язана дотримуватися Кодексу етики, антикорупційних правил, вимог щодо конфлікту інтересів, запобігання сексуальній експлуатації та нарузі, фізичної й інформаційної безпеки та розгляду скарг у тій частині, що застосовується до проєкту.

14.3. Проєкти, що передбачають роботу з людьми як респондентами/учасниками досліджень, чутливими даними, вразливими групами, польовими поїздками або високоризиковими територіями, повинні мати додаткові етичні, безпекові та захисні заходи, пропорційні ризику.

15. Документація, дані та інтелектуальна власність

15.1. Для кожного проєкту створюється єдина електронна проєктна справа з логічною структурою папок і контролем доступу. Офіційні версії договорів, бюджетів, звітів, погоджень і результатів мають бути однозначно ідентифіковані.

15.2. Проєктні документи зберігаються відповідно до Процедури управління документацією, строків законодавства та умов донора/договору. Має бути забезпечено достатній аудиторський слід, який дозволяє відтворити підставу рішення, договірне зобов’язання, закупівлю, факт виконання, рух коштів, проєктну атрибуцію витрати та її зв’язок із результатом. Якщо донор вимагає довшого строку зберігання, застосовується довший строк; у разі поточної перевірки, аудиту, спору чи розслідування документи зберігаються до остаточного завершення відповідної процедури.

15.3. Персональні, дослідницькі, конфіденційні та інші захищені дані обробляються відповідно до Політики інформаційної безпеки та захисту персональних даних і умов договору.

15.4. До початку створення істотних інтелектуальних продуктів визначаються права на попередньо створені матеріали ГО «ЦДСР», нові

результати, авторство, ліцензування, право публікації та використання після завершення проєкту відповідно до Статуту й договорів.

16. Комунікації, публічність і взаємодія з партнерами

16.1. Зовнішні повідомлення про проєкт, використання назв і логотипів донорів/партнерів, публікація результатів та коментарі для медіа здійснюються відповідно до договору, комунікаційних вимог і внутрішніх правил ГО «ЦДСР».

16.2. Керівник проєкту забезпечує своєчасне інформування ключових партнерів про питання, що впливають на виконання зобов'язань, але не розголошує конфіденційну інформацію без належної підстави.

16.3. Спірні питання з партнером/замовником фіксуються письмово; критичні розбіжності, що можуть створити фінансові, правові чи репутаційні наслідки, негайно ескалуються виконавчому директору та, за потреби, голові Правління/Правлінню.

17. Звітування

17.1. Керівник проєкту відповідає за своєчасну підготовку змістовної частини проєктної звітності та координацію її з фінансовою звітністю. Фінансова частина формується бухгалтером/фінансовим спеціалістом у межах компетенції.

17.2. Перед поданням зовнішнього звіту перевіряються: відповідність договору, узгодженість програмної і фінансової частин, відповідність фінансових даних бухгалтерському та аналітичному обліку, наявність первинних і підтвердних документів, статус ключових результатів, істотні відхилення, ризики та питання, що потребують розкриття. Фінансова звітність ГО «ЦДСР» складається і подається відповідно до законодавства України, а донорська звітність — додатково відповідно до умов конкретної угоди.

17.3. Виконавчий директор включає інформацію про стан істотних проєктів до звітності Правлінню. Правління має право вимагати окремий звіт керівника проєкту у випадках, передбачених Статутом або рішеннями Правління.

18. Закриття проєкту

18.1. Проєкт вважається внутрішньо закритим після завершення не лише основних заходів, а й ключових адміністративних зобов'язань. Керівник проєкту разом із залученими функціями проходить чеклист закриття (Додаток 2).

18.2. Закриття охоплює щонайменше: підтвердження прийняття результатів; фінальне звіряння бюджету з бухгалтерським і аналітичним обліком; завершення договорів; закриття авансів і зобов'язань; врегулювання активів відповідно до законодавства, донорських умов і Політики управління активами; перевірку доступів і даних; архівування; фінальну звітність;

підготовку до аудиту; підтвердження відсутності подвійного фінансування та нецільового використання; фіксацію невиконаних післяпроєктних зобов’язань.

18.3. Для суттєвих проєктів готується короткий внутрішній підсумковий звіт із висновками щодо результатів, бюджету, ризиків, партнерств, команди, даних, якості та уроків для майбутньої роботи.

19. Навчання та управління знаннями

19.1. Після завершення проєкту ГО «ЦДСР» визначає, які методики, шаблони, дані, партнерські практики, ризики, помилки та успішні рішення мають бути перенесені в наступні проєкти.

19.2. Уроки проєкту можуть бути підставою для оновлення внутрішніх політик, процедур, шаблонів, реєстрів ризиків, підходів до бюджетування, закупівель, МіО, комунікацій та формування проєктного портфеля.

19.3. Інформація з обмеженим доступом, персональні дані, комерційна таємниця партнерів та інші захищені відомості не включаються до загальних баз знань без належної правової підстави.

20. Відповідальність і контроль

20.1. Відповідальність кожної особи визначається Статутом, посадовими/функціональними обов’язками, договором, Паспортом проєкту та матрицею ролей і відповідальності.

20.2. Свідоме приховування істотних відхилень, конфлікту інтересів, порушення донорських правил, фальсифікація звітності, використання коштів не за призначенням, маніпулювання даними або неналежне поводження з проєктними активами розглядаються відповідно до внутрішніх політик та законодавства.

20.3. Ревізор/Ревізійна комісія та інші уповноважені контрольні механізми мають доступ до проєктних документів у межах своїх повноважень і вимог конфіденційності.

21. Прикінцеві положення

21.1. Політика набирає чинності з дати її затвердження Правлінням ГО «ЦДСР».

21.2. Політика переглядається за потреби, зокрема у разі зміни Статуту, законодавства, організаційної структури, характеру проєктного портфеля або вимог ключових донорів/замовників; доцільність її актуалізації оцінюється не рідше одного разу на рік.

21.3. Зміни затверджуються Правлінням. Після юридичної та фінансової експертизи нової редакції Статуту ця Політика підлягає технічній звірці з остаточним розподілом повноважень і, за потреби, коригуванню.

Додаток 1. Мінімальний зміст Паспорта проєкту

№	Поле
1	Назва та внутрішній код проєкту
2	Тип проєкту (грантовий / договірний / партнерський / внутрішній / інший)
3	Донор / замовник / головний партнер
4	Підстава: договір, грантова угода, рішення тощо
5	Мета та коротке обґрунтування
6	Цільові групи / користувачі / ключові зацікавлені сторони
7	Очікувані результати та основні продукти
8	Період реалізації
9	Загальний бюджет, валюта, власний внесок/співфінансування
10	Керівник проєкту
11	Ключова команда та матриця ролей
12	Ключові партнери/підрядники/субпідрядники
13	Основні показники та джерела даних
14	Ключові ризики й заходи реагування
15	Основні закупівлі
16	Ключові звітні дати
17	Вимоги щодо даних, конфіденційності та безпеки
18	Умови щодо інтелектуальної власності та публікацій
19	Проєктні активи та правила їх подальшого використання
20	Особи, які погодили запуск проєкту / дата рішення

Додаток 2. Чеклист закриття проєкту

1. Усі договірні результати передані/прийняті та підтверджені документально;
2. Фінальна програмна й фінансова звітність підготовлена та подана/прийнята;
3. Усі аванси, підзвітні суми, дебіторська й кредиторська заборгованість звірені;

4. Закупівлі й договори з експертами/підрядниками закриті; акти/підтвердження отримані;

5. Проєктні активи інвентаризовані, їх подальший статус визначений і задокументований;

6. Проєктні доступи, облікові записи й права користувачів переглянуті та за потреби відкликані;

7. Дані, згоди, реєстри та конфіденційні матеріали передані на належне зберігання або знищені згідно з правилами;

8. Права інтелектуальної власності, ліцензії, права публікації та використання результатів перевірені;

9. Офіційна електронна проєктна справа сформована та архівована;

10. Невиконані післяпроєктні зобов'язання (аудит, підтримка, зберігання, звітність) внесені до контрольного переліку;

11. Проведено підсумкове обговорення уроків і сформовано короткі рекомендації для наступних проєктів.

Додаток 3. Рекомендована структура електронної проєктної справи

- 01_Угода_та_заявка
- 02_Паспорт_план_ролі
- 03_Бюджет_фінанси
- 04_Закупівлі_договори
- 05_Команда_експерти
- 06_Результати_продукти
- 07_Моніторинг_дані
- 08_Ризики_зміни_рішення
- 09_Комунікації_публікації
- 10_Звіти_аудит
- 11_Активи
- 12_Закриття_уроки

З Політикою управління проєктами ознайомлений(а) та зобов'язуюсь її дотримуватися:

ПІБ: _____

Посада / роль у ГО «ЦДСР»:

_____

Дата: «____» _____ 20___ р. Підпис: _____