

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного
антикорупційного бюро України
від «__» _____ 2026 року № __

ПОЛІТИКА управління проєктами у Національному антикорупційному бюро України

I. Загальні положення

1. Політика управління проєктами у Національному антикорупційному бюро України (далі – Політика) визначає механізм організації та здійснення проєктної роботи, зокрема процеси ініціювання, планування, реалізації, моніторингу, звітування та завершення проєктів, а також засади використання електронної системи управління проєктами.

2. Метою цієї Політики є забезпечення єдиного підходу до організації проєктної роботи, підвищення ефективності досягнення стратегічних цілей, а також доступ до актуальної та достовірної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

3. Ця Політика є обов'язковою для виконання всіма структурними підрозділами Національного бюро, залученими до реалізації проєктів в межах стратегічних цілей, цифрових трансформацій, організаційних змін та інших ініціатив, що мають ознаки проєкту.

5. Організаційно-методичне забезпечення та формування єдиних підходів в роботі з проєктами із врахуванням кращих практик та стандартів, адаптованих під специфіку діяльності Національного бюро, здійснює відділ детективів з організації проєктної роботи Управління кримінального аналізу та фінансових розслідувань, який забезпечує:

консультаційне та методологічне забезпечення працівників Національного бюро, які залучені до проєктної роботи;

розроблення методичних рекомендацій, типових шаблонів, інструкцій та процедур з організації та здійснення проєктної роботи;

координація ведення проєктів в електронній системі управління проєктами;

навчання функціоналу електронної системи управління проєктами;

збір, узагальнення зауважень і пропозицій користувачів щодо роботи електронної системи управління проєктами та вжиття заходів для їх опрацювання і реагування;

моніторинг та узагальнення інформації щодо стану реалізації єдиного портфелю проєктів та підготовка аналітичних та звітних матеріалів для Директора Національного бюро, Першого заступника Директора, заступника Директора з питань цифрового розвитку та цифрових трансформації або заступника Директора (далі – керівництва Національного бюро);



аналіз отриманого досвіду реалізації проєктів, узагальнення кращих практик та їх поширення серед працівників Національного бюро, зокрема шляхом розміщення відповідних матеріалів на навчальній платформі;

моніторинг дотримання вимог цієї Політики.

6. Реалізація положень цієї Політики здійснюється відповідно до Порядку ведення проєктної роботи та використання електронної системи управління проєктами «Worksection» у Національному антикорупційному бюро України, який затверджується відповідним наказом Національного бюро (далі – Порядок).

II. Основні терміни та принципи

1. У цій Політиці наведені нижче терміни мають таке значення:

головний виконавець – член команди проєкту з числа працівників Національного бюро, призначений менеджером проєкту відповідальним за виконання всіх або окремих завдань проєкту (у складі команди може бути декілька головних виконавців, кожен з яких відповідає за реалізацію визначених завдань);

електронна система управління проєктами – це інформаційна (веборієнтована) система, призначена для планування, організації, координації та моніторингу виконання проєктів і завдань, що забезпечує спільну роботу користувачів, облік прогресу, управління строками та комунікацію в межах проєктної діяльності органу;

єдиний портфель проєктів – це сукупність всіх портфелів та окремих проєктів, які сприяють досягненню стратегічних цілей Національного бюро та утворюються за напрямками діяльності структурних підрозділів (робота з персоналом, цифровий розвиток та трансформації тощо);

зацікавлені сторони – це працівники Національного бюро, самостійні структурні підрозділи, комісії або інші колегіальні органи Національного бюро, які залучені до проєкту, можуть впливати на проєкт або перебувати під впливом кінцевого результату проєкту;

ітерація – обмежений в часі цикл розробки продукту або створення послуги, у якому виконують роботу, необхідну для отримання цінності;

керівник проєкту – Директор Національного бюро, Перший заступник Директора, заступник Директора з питань цифрового розвитку та цифрових трансформацій або заступник Директора, який сприяє команді у досягненні мети проєкту, шляхом організації відповідної роботи та оцінює, чи вдалось досягнути мети та очікуваних результатів від реалізації проєкту;

команда проєкту – група працівників Національного бюро, тимчасово об'єднаних для виконання завдань проєкту задля досягнення його мети;

менеджер проєкту – особа, призначена очолювати команду проєкту, відповідальна за досягнення мети проєкту та підзвітна керівнику проєкту;

обмеження проєкту – це фактори або умови, які накладають певні межі на виконання проєкту та обмежують свободу дій команди проєкту і вимагають врахування при прийнятті рішень;

портфель проєктів – це сукупність проєктів одного напрямку, об'єднаних задля ефективного управління ними для досягнення стратегічних цілей Національного бюро;

проєкт – обмежена в часі діяльність (сукупність процесів, дій, завдань), спрямована на досягнення стратегічних цілей Національного бюро шляхом створення нової унікальної цінності, продукту або результату в межах встановлених термінів, наявних ресурсів та вимог до якості;

управління портфелями – централізоване управління одним або кількома портфелями проєктів з метою досягнення стратегічних цілей Національного бюро;

управління проєктами – застосування знань, умінь, інструментів та методів для успішної ініціації, планування, виконання, моніторингу та закриття проєкту з урахуванням ризиків, обмежень часу, бюджету, вимог до якості.

2. Проєктне управління базується на таких принципах:

1) орієнтація на цінність – результати проєкту мають бути вимірюваними та задовольняти потреби кінцевих користувачів, а тому, постачання цінності користувачам має домінуюче значення над формальним дотриманням процедур та критеріїв, затверджених на початковій фазі проєкту;

2) чітка мета й межі – в проєкті мають бути визначені вимірювані та досяжні цілі, чіткі критерії готовності та приймання результатів, обсяги проєкту мають перебувати в балансі зі строками, вартістю та якістю кінцевого результату; структура робіт має бути деталізована та зафіксована;

3) управління зацікавленими сторонами – залучення зацікавлених сторін проєкту має бути контрольованим, плановим та сприяти досягненню очікуваних результатів;

4) єдине управління – ролі та повноваження учасників проєкту мають бути чітко визначені, а система ухвалення рішень та погоджень прозорою;

5) реалістичне планування – планування обсягів, термінів, вартості, якості та інших складових у рамках обмежень проєкту має спиратись на достатні вихідні дані та враховувати можливі відхилення від плану;

6) належна комунікація – комунікація команди проєкту та зацікавлених сторін має забезпечувати фіксацію прийнятих рішень, регулярне інформування всіх учасників проєкту про його поточний статус та надавати необхідний обсяг актуальної інформації для належного виконання завдань та ухвалення рішень;

7) активне управління ризиками та проблемами – планове досягнення цілей проєкту головним чином залежить від вчасної ідентифікації ризиків та інших проблемних питань, які виникають у ході реалізації проєкту, а також застосування заходів з їх уникнення, подолання, чи мінімізації;

8) якість «вбудована в процес» – якість оцінюється не на завершальній фазі проєкту, а перевіряється на кожному етапі реалізації проєкту, а проєктне управління робить акцент на запобіганні відхиленням, а не на їх подальшому виправленні;

9) керовані зміни – кожна зміна в проєкті має ініціюватися в належній формі, оцінюватися за впливом на обмеження проєкту та затверджуватися на відповідному рівні;

10) адаптивність і поетапність – належне управління проектом та гарантоване досягнення очікуваних результатів досягається шляхом деталізації завдань на задачі та підзадачі, що дозволяє оцінювати проміжні результати та вчасно коригувати план;

11) команда і лідерство – учасники проекту відповідно до визначених ролей орієнтуються на досягнення бажаного результату та пошук рішень для усунення можливих перешкод на шляху реалізації проекту;

12) рішення на основі даних – управлінські рішення в проекті приймаються на основі вимірюваних даних;

13) безпека, відповідність і етика – дотримання вимог політик та інформаційна безпека є пріоритетними, як і дотримання взаємоповаги та професійної етики в команді;

14) керування постачанням – параметри очікуваних результатів, вимоги до якості та критерії приймання мають бути чітко формалізовані, важливим є управління ризиками, наявність резервів та альтернатив;

15) безперервне вдосконалення – постійний розвиток та вдосконалення передбачають проведення ретроспектив, постпроектного огляду, узагальнення отриманого досвіду, а також їх поширення на наступні ітерації.

III. Ознаки та характеристики проекту

1. Ключовими відмінностями проекту від операційної діяльності є те, що він має чітко визначені дати початку та завершення і покликаний створювати унікальні результати, тоді як операційна діяльність є циклічною, постійною, повторюваною та спрямованою на досягнення одного і того ж типового результату.

Інструменти та методології проектного менеджменту не застосовуються до операційної діяльності.

2. Ініціатива змін в діяльності Національного бюро реалізується у вигляді проекту та відповідно до Порядку за рішенням керівництва Національного бюро.

Прийняття рішення про доцільність ініціації проекту приймається з урахуванням:

прогнозованого обсягу ресурсів та витрат, які необхідні для реалізації ініціативи;

ступеню впливу очікуваних результатів на діяльність Національного бюро; наслідків нереалізації проекту та пов'язаних із цим ризиків.

Пропозиції щодо ініціатив, які доцільно реалізовувати у вигляді проекту, можуть надаватися керівниками самостійних структурних підрозділів.

3. Проект може мати такі обмеження:

часові – фіксовані строки виконання проекту або окремих його етапів;

бюджетні – обмежений фінансовий ресурс для реалізації проекту;

ресурсні – полягають в урахуванні доступності людських, матеріальних чи технічних ресурсів (обладнання, технологій та фахівців);

технічні – вимоги до якості або специфікації продукту/послуги, законодавчі та регуляторні обмеження, відповідність нормам, стандартам та внутрішнім політикам;

за обсягом – це чітко визначені межі, вимоги та роботи, які необхідно виконати для створення кінцевого продукту або послуги, а також те, що не входить до проєкту.

Зміни параметрів одного обмеження впливають на інші обмеження.

Врахування обмежень безпосередньо впливає на прийняття рішень у проєкті та допомагає встановити реалістичні цілі та дотримуватись балансу, перш за все, між ресурсами, якістю і строками.

IV. Життєвий цикл проєкту

1. Життєвий цикл проєкту поділяється на фази:



Кожен проєкт має проходити всі фази життєвого циклу, а команди проєктів виконувати стандартні задачі в кожній з них.

Залежно від рівня складності проєкту можуть застосовуватися різні підходи до його планування, реалізації та контролю, а також різний обсяг проєктної документації, що створюється в ході реалізації проєкту.

2. Фаза «Ініціація» є початковим етапом проєктної роботи та передбачає визначення доцільності реалізації проєкту, його мети, очікуваних результатів, основних параметрів та учасників.

Цілі фази:

сформувати команду проєкту;

визначити очікувані результати проєкту;

оцінити орієнтовний обсяг робіт, ресурсів, бюджет та строки реалізації проєкту;

визначити перелік зацікавлених сторін проєкту, які мають відношення до проєкту;

розробити статут проєкту, який містить достатню інформацію та обґрунтування для ухвалення рішення про доцільність його реалізації;

затвердити статут проєкту у керівника проєкту.

3. Фаза «Планування» передбачає деталізацію параметрів проєкту, визначення послідовності виконання завдань, строків, відповідальних осіб, ресурсів та механізмів контролю реалізації проєкту.

Планування проєкту здійснюється після затвердження статуту проєкту.

Цілі фази:

підготувати детальні вимоги до результатів проєкту та їх якості;

ідентифікувати можливі ризики проєкту та провести їх оцінку, сформувати реєстр таких ризиків та підготувати план відповідного реагування;

розробити план проєкту з ієрархією робіт;
 визначити зони відповідальності учасників проєкту, сформувати матрицю відповідальності RACI;
 здійснюється розрахунок бюджету проєкту та обсяг необхідних ресурсів;
 погодити план та бюджет у керівника проєкту;
 забезпечити залучення та підтримку зацікавлених сторін з метою досягнення цілей проєкту.

4. Фаза «Виконання, моніторинг та контроль» передбачає організацію виконання завдань проєкту, координацію діяльності учасників проєкту, відстеження стану реалізації проєкту та контроль досягнення запланованих результатів.

Цілі фази:
 забезпечення своєчасного та якісного виконання завдань проєкту;
 координація взаємодії учасників проєкту;
 забезпечення актуальності інформації щодо стану реалізації проєкту;
 виявлення ризиків, проблемних питань та відхилень від плану;
 своєчасне реагування на зміни, що можуть вплинути на реалізацію проєкту;
 забезпечення управлінського контролю за досягненням очікуваних результатів.

5. Фаза «Закриття» є завершальним етапом проєктної роботи та передбачає підбиття підсумків реалізації проєкту, оцінку досягнення запланованих результатів, завершення всіх завдань і формування підсумкової інформації щодо проєкту.

Цілі фази:
 підтвердження завершення виконання завдань проєкту;
 оцінка досягнення цілей та очікуваних результатів проєкту;
 узагальнення результатів реалізації проєкту;
 фіксація отриманого досвіду та поширення кращих практик;
 формування підсумкової звітності.

6. Досвід, отриманий під час реалізації проєктів, аналізується та використовується для вдосконалення організації проєктної роботи, процесів управління та реалізації майбутніх проєктів.

7. Проєкт вважається успішно реалізованим у разі досягнення визначених цілей та очікуваних результатів.

V. Команда проєкту, розподіл ролей

1. До складу команди проєкту входять:

керівник проєкту (лідер), який приймає рішення про ініціацію проєктів за результатами розгляду пропозицій менеджера проєкту, сприяє реалізації проєкту, а також, за оцінює ступінь досягнення очікуваних результатів;

менеджер проєкту, який здійснює щоденне управління проєктом, координує роботу учасників команди проєкту, контролює дотримання принципів проєктного управління та оптимального балансу застосування обмежень проєкту;

головний виконавець, який забезпечує реалізацію завдань проєкту та координує роботу виконавців, а у разі необхідності, зони відповідальності можуть бути розподілені менеджером проєкту між кількома головними виконавцями;

виконавці, які забезпечують реалізацію завдань, визначених проєктом;

співвиконавці, яких за необхідності менеджер проєкту може залучати до команди проєкту для роботи над проєктом.

2. В процесі реалізації проєкту команда також взаємодіє з зацікавленими сторонами, на роботу яких впливають результати проєкту, з метою врахування їх інтересів.

VI. Основні підходи до управління проєктами

1. Менеджери проєктів обирають та застосовують оптимальні підходи до управління проєктами з урахуванням умов та особливостей кожного з них.

Під час реалізації проєктів можуть застосовуватися:

послідовний підхід Waterfall;

гнучкий підхід Agile;

гібридний підхід (Hybrid Model).

2. Проєктний підхід Waterfall (каскадна модель) – це лінійна та послідовна методологія управління проєктами, де кожен етап реалізації (проєктування, розробка, тестування) має бути повністю завершений перед початком наступного. Підхід вимагає чіткої фіксації вимог на початку, забезпечуючи високу передбачуваність, прозорість та простоту контролю бюджету.

Переваги: чітка структура, зрозумілі терміни та бюджет, детальна документація, простота управління.

Недоліки: складність внесення змін після початку розробки, високі ризики, оскільки готовий продукт (результат) демонструється та оцінюється лише в кінці.

Підхід Waterfall найкраще підходить для проєктів із чітко визначеними, фіксованими вимогами, які не зміняться в процесі виконання (наприклад, будівництво, структурно-прості ІТ-проєкти тощо).

3. Гнучкий підхід Agile – це набір принципів управління проєктами, орієнтований на постійні зміни, швидку адаптацію та ітеративну розробку. Замість створення всього продукту за один раз (як у каскадній моделі), Agile передбачає розбивку роботи на невеликі частини – ітерації або спринти.

Підхід Agile для успішного його використання передбачає дотримання командою проєкту ключових цінностей, які сформульовані у так званому маніфесті:

люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти;

працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;

співпраця із кінцевим споживачем в процесі реалізації проєкту важливіша за формальне виконання плану;

готовність до змін важливіша за дотримання плану.

Основні принципи Agile:

задоволення кінцевого споживача: раннє та безперервне постачання частин продукту, які мають цінність для споживача;

адаптивність: вимоги до кінцевого результату можуть змінюватись навіть на пізніх етапах реалізації проєкту;

командна робота: тісна щоденна співпраця між командою проєкту та кінцевими споживачами;

частий реліз: поставка робочих версій продукту чи результату з періодичністю від кількох тижнів до місяця;

самоорганізація: команди автономні у виборі способів досягнення результату;

рефлексія: регулярний аналіз результатів і процесу роботи з метою підвищення ефективності та вдосконалення підходів до реалізації проєкту.

Готові рішення (фреймворки) Agile:

Scrum: робота фіксованими ітераціями (спринтами), що зазвичай тривають 1-4 тижні. Використовуються в умовах невизначеності, коли існує потреба у швидких релізах, перевірці гіпотез та пошуку оптимального рішення (наприклад, розробка програмного рішення).

Kanban: візуалізація робочого процесу на дошці. Дозволяє тримати фокус на безперервному потоці завдань задля обмеження кількості незавершеної роботи.

Підхід Agile надає низку переваг в умовах невизначеності, коли вимоги до кінцевого продукту можуть змінюватись:

швидкість реакції: можливість швидко змінювати пріоритети;

прозорість: керівник проєкту бачить прогрес на кожному етапі;

якість: постійний зворотний зв'язок дозволяє виправляти помилки раніше;

цінність: кінцевий споживач швидше отримує робочий продукт/результат, який задовольняє його запит.

4. Гібридний підхід (Hybrid Model) у проєктному менеджменті – це поєднання традиційної та гнучкої методології для балансування між чіткою структурою (Waterfall) та швидкою адаптацією (Agile).

Він дозволяє використовувати Waterfall для планування бюджету та термінів, а Agile – для розробки продукту, підвищуючи ефективність великих проєктів.

Основні характеристики гібридного підходу:

симбіоз методів: поєднує структурність Waterfall та гнучкість Agile;

ітеративність та планування: частини проєкту, що потребують швидкості, розробляються ітеративно (Agile), тоді як фіксовані етапи (бюджет, закупівлі) йдуть за планом;

гнучкість у виконанні: команда вибирає інструменти відповідно до конкретних завдань, а не слідує одній жорсткій методології.

Гібридна модель застосовується для:

великих та складних проєктів, де вимоги частково відомі, але можуть змінюватись;

проєктів із суворими вимогами та швидким темпом реалізації проєкту;

суб'єктів, що переходять від традиційного управління до гнучкого.

Переваги гібридного підходу:

підвищена гнучкість: можливість оперативно реагувати на зміни вимог споживача;

краще управління ризиками: попереднє планування зменшує невизначеність;

вища цінність: зростає задоволеність отримувачів результату завдяки швидшому отриманню його частин;

ефективність ресурсів: оптимальніший розподіл ресурсів.

Виклики:

складність управління: потребує від менеджера проєкту застосування одразу двох методологій;

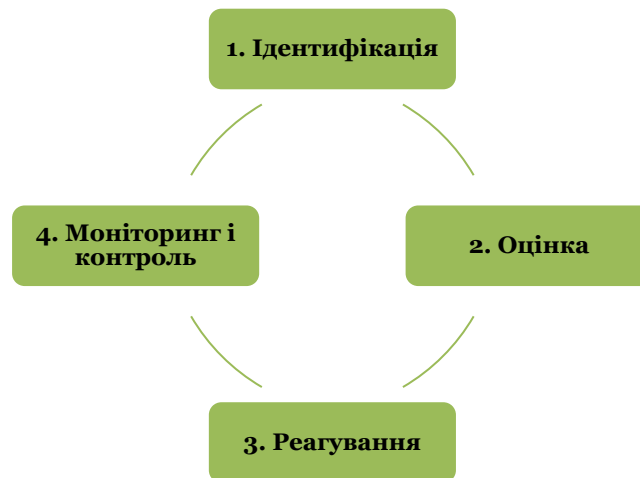
конфлікти частин команди: можливі непорозуміння між виконавцями, що використовують гнучкий підхід та виконавцями, які водночас виконують роботи у відповідності до каскадної моделі;

організаційні бар'єри: існує потреба в узгодженні різних темпів роботи.

VII. Управління ризиками, моніторинг та контроль виконання проєктів

1. Для мінімізації негативного впливу різних блокуючих факторів на проєкт у ході його реалізації регулярно проводиться робота з управління ризиками, яку здійснюють керівник та менеджер проєкту, а також головні виконавці.

2. Управління ризиками включає наступні етапи:



3. Для ідентифікованих ризиків проводиться оцінка ймовірності їх виникнення та ступеню впливу на проєкт, з врахуванням чого визначається рівень ризику – «Несуттєвий», «Середній», «Суттєвий».

Вплив ↑	3	Середній	Суттєвий	Суттєвий
	2	Несуттєвий	Середній	Суттєвий
	1	Несуттєвий	Несуттєвий	Середній
		1	2	3
		Ймовірність →		
		<i>Матриця ризиків</i>		

Використовується два основні види оцінки ризиків проєкту: якісна та кількісна.

Метод якісної оцінки ризиків передбачає оцінку ймовірності виникнення ризику та ступеня його впливу на реалізацію проєкту із застосуванням відносної (описової) шкали.

Для кожного ступеня ймовірності (низька, середня, висока – на «Матриці ризиків» позначені горизонтально цифрами 1, 2, 3) та впливу ризику (несуттєвий, середній, суттєвий – на «Матриці ризиків» позначені вертикально цифрами 1, 2, 3) надається короткий опис критеріїв його визначення з урахуванням особливостей проєкту та можливих наслідків для строків, результатів, ресурсів або інших параметрів реалізації проєкту.

Метод кількісної оцінки ризиків передбачає використання різноманітних технік (наприклад, проведення моделювання та симуляцій) для розрахунку ймовірності виникнення та впливу ризику на проєкт.

4. Застосовуються наступні стратегії реагування на ризики проєкту:
 мінімізація ризику (зменшення ймовірності або впливу ризику на проєкт);
 передача ризику (передача ризику третій стороні);
 уникнення ризику (усунення ризику або його впливу на проєкт);
 прийняття ризику (не застосування жодних заходів для зменшення ймовірності впливу ризику на проєкт).

В залежності від обраної стратегії реагування на ризики проєкту розробляються заходи з реагування на них.

5. Під час реалізації керівником, менеджером проєкту та головним виконавцем здійснюються моніторинг та контроль ефективності розроблених заходів з реагування на ризики проєкту, а також виявлення нових ризиків та актуальність раніше виявлених.

VIII. Електронна система управління проєктами

1. Проєктна робота в Національному бюро адмініструється в електронній системі управління проєктами.

2. Керівники, менеджери проєктів, а також головні виконавці та виконавці відповідно до ролей, прав та обов'язків відображають в електронній системі управління проєктами всі фази життєвого циклу проєкту, розміщують документи та звітність, відображають поточний стан та результати реалізації проєктів.

3. Електронна система управління проєктами містить функціонал, який дозволяє:

- працювати з портфелями та окремими проєктами;
- планувати завдання та задачі, контролювати дотримання строків їх виконання;
- контролювати стан виконання завдань, задач та досягнення очікуваних результатів;
- розміщувати проєктну документацію;
- здійснювати комунікацію між учасниками проєктів;
- відображати аналітику та звіти.

4. Метою використання електронної системи управління проєктами є забезпечення:

прозорості: система дозволяє адмініструвати проєкти, відслідковувати актуальну інформацію про стан виконання завдань та задач;

прогнозованості: дозволяє відслідковувати співвідношення фактичного стану виконання завдань та задач до планового та інші метрики, пов'язані з виконанням проєктів, необхідні для прийняття управлінських рішень;

продуктивності та інформативності: використання системи дозволяє скоротити час на підготовку звітності по проєкту, а також на аналіз стану реалізації проєктів та досягнення ключових показників ефективності;

зручності: користувачі системи ефективно використовують функціонал системи для роботи з проєктами.

5. Вимоги до електронної системи управління проєктами:

безпека: наявні рольові моделі доступу, багатофакторна автентифікація, застосовуються шифрування, логування та резервне копіювання інформації;

відповідність: підтримує політики збереження даних та класифікації доступу;

локалізація: наявність інтерфейсу українською мовою;

гнучкість: система інтегрована (наявне Application Programming Interface, API), проста та масштабована у використанні, є можливість конфігурування процесів та шаблонів.

IX. Відповідальність

Керівники проєктів (лідери), менеджери проєктів та учасники проєктів несуть відповідальність у межах своїх повноважень за належне виконання завдань проєкту, дотримання строків реалізації, актуальність та повноту інформації щодо

проекту, своєчасне внесення та оновлення інформації в електронній системі управління проектами, достовірність інформації та матеріалів, пов'язаних із реалізацією проекту та дотримання положень цієї Політики.
