

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічний пріоритет №1

Забезпечення ефективного проведення досудового розслідування.

Впровадження інноваційних методів та сучасних технологій.

Захист інформації.

Стратегічна ціль 1.1. Належна нормативно-правова та регуляторна система, яка забезпечує ефективне виконання функцій Національного антикорупційного бюро України (далі – НАБУ, Національне бюро) у сфері боротьби з корупцією.

Проблема: наявна нормативно-правова база, що регулює виявлення, розслідування корупційних злочинів та процесуальне забезпечення досудового розслідування, є недостатньо ефективною. Вона створює перешкоди, що уповільнюють та ускладнюють реалізацію повноважень детективів Національного бюро та прокурорів Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (далі – САП), зокрема в частині автономності та оперативності. Це призводить до зменшення ефективності діяльності у сфері боротьби з корупцією та не дозволяє повною мірою досягти стратегічної цілі.

Очікуваний результат: визначено та надано пропозиції щодо усунення прогалин у законодавстві, що сприяють корупційним практикам та/або зменшують ефективність діяльності у сфері боротьби з корупцією.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
1.1.1.	НАБУ разом з іншими установами, що здійснюють оперативно-розшукову діяльність (ОРД), повинні оцінити способи, як модернізувати законодавство щодо захисту відомостей ОРД відповідно до викликів цифрової епохи.	1. Розроблено концептуальне бачення підвищення ефективності захисту інформації ОРД, а також текст відповідних змін до законодавства. 2. Погоджено із СБУ, ДБР, Нацполіцією, БЕБ законопроект щодо модернізації законодавства для захисту відомостей ОРД в цифрову епоху. 3. Проект закону передано суб'єкту законодавчої ініціативи з відповідним обґрунтуванням доцільності їх внесення.
1.1.2.	Ініціювати законодавчі зміни, щоб усунути перешкоди для вилучення "хмарних" даних як доказів у кримінальних провадженнях за допомогою цифрової криміналістичної лабораторії.	1. Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроекту. 2. У разі відсутності такого – розроблені пропозиції щодо внесення змін до КПК, що вдосконалюють процес вилучення "хмарних" даних під час обшуку, огляду, які подані суб'єкту законодавчої ініціативи. 3. Проект змін внесено на розгляд суб'єкту законодавчої ініціативи.
1.1.3.	НАБУ працює над внесенням змін до законодавства, які зроблять можливим створення центральної бази даних усіх банківських рахунків та їхніх бенефіціарних власників. Це, безсумнівно, мета, яку НАБУ могло б досягти разом із НАЗК, АРМА та ДСФМУ.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроекту, у разі відсутності такого – розроблено пропозиції щодо внесення змін до законодавства, які подані суб'єкту законодавчої ініціативи.
1.1.4.	Внести зміни до Закону про НАБУ та Закону України «Про нотаріат», передбачивши повноваження НАБУ отримувати доступ до нотаріальної інформації (нотаріальної таємниці) для збору доказів щодо необґрунтованих активів, в рамках оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування.	Подано законопроект на розгляд Кабінету Міністрів України в установленому порядку.

1.1.5. Уточнити в Законі України «Про Національне антикорупційне бюро України», що означає «прямий, у тому числі автоматизований, доступ» до баз даних та реєстрів, зокрема, прямо передбачити, що він включає одночасний доступ до всього масиву машиночитаних даних у таких реєстрах та базах даних.	1. Сформовано позицію щодо доцільності внесення змін до Закону України "Про Національне антикорупційне бюро України" в частині уточнення положень про «прямий, у тому числі автоматизований, доступ» до баз даних та реєстрів. 2. Підготовлено відповідний законопроект та внесено його в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України (у разі необхідності).
1.1.6. Внести зміни до статті 482-2 КПК, уповноваживши керівника САП реєструвати кримінальні провадження, давати дозвіл на затримання, подавати клопотання про тримання під вартою та застосування негласних слідчих дій стосовно народних депутатів України.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроект, у разі відсутності такого – розроблено та погоджено проект змін до законодавства, який передано суб'єкту законодавчої ініціативи.
1.1.8. Передбачити процедуру отримання дозволу на доступ до державної таємниці для співробітників НАБУ, які відносяться до категорії негласних штатних працівників, без розкриття відповідних відомостей СБУ.	Підготовлено законопроект, погоджено із зацікавленими органами державної влади, направлено суб'єкту законодавчої ініціативи – Кабінету Міністрів України, в установленому законом порядку.
1.1.9. Внести зміни до законодавства, передбачивши, що клопотання НАБУ та пов'язані судові рішення на етапі досудового розгляду автоматично закриваються для всіх користувачів Реєстру судових рішень або що такі клопотання та рішення будуть закриті для доступу, якщо слідчий суддя не вирішить їх відкрити.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроект, у разі відсутності такого – розроблено та погоджено проект змін до законодавства, який передано суб'єкту законодавчої ініціативи.

1.1.10. Змінити КПК для скасування вимоги обов'язкової присутності понять під час проведення обшуків.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроекту, у разі відсутності такого – розроблено та погоджено проєкт змін до законодавства, який передано суб'єкту законодавчої ініціативи з обґрунтуванням доцільності внесення змін.
1.1.11. Внести зміни до законодавства з тим, щоб НАБУ могло ефективно застосовувати на практиці статтю 269-1 КПК щодо моніторингу банківських рахунків.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроекту, у разі відсутності такого – розроблено проєкт змін до законодавства, який передано суб'єкту законодавчої ініціативи з відповідним обґрунтуванням доцільності внесення змін.
1.1.12. Змінити положення КПК, які дозволяють затягування судового процесу, зокрема, забезпечивши, що неявка одного з представників захисту не призводить до відкладення засідання та врегулювати питання про одночасну присутність усіх обвинувачених та їхніх представників на підготовчому засіданні суду.	1. Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки законопроєктів, релевантних досягненню мети заходу. 2. У разі необхідності розроблено проєкт закону, який передано суб'єкту законодавчої ініціативи.
1.1.13. Внести зміни до КПК, передбачивши, що у провадженнях НАБУ клопотання про екстрадицію подає керівник САП і саме він також формує спільні слідчі групи у справах НАБУ незалежно від ОГП.	Спільно із САП розроблено проєкт нормативно-правового акта, який подано на розгляд суб'єкту законодавчої ініціативи

1.1.14. Внести зміни до КПК, щоб усунути проблемні моменти, що заважають ефективності кримінальних проваджень у справах НАБУ, зокрема: 1) дати визначення терміну «особа, оголошена в міжнародний розшук»; 2) продовжити максимальний строк попереднього арешту за статтею 170 КПК до п'яти діб; 3) внести зміни до статті 71 КПК, передбачивши, що спеціаліст у кримінальному провадженні може надавати висновки з питань, що стосуються його спеціалізації, не лише під час досудового розслідування кримінальних проступків, а й під час розслідування злочинів; 4) уточнити в КПК (наприклад, у статті 93), що запити слідчого про надання відомостей та копій документів є обов'язковими для фізичних та юридичних осіб, які їх отримують; 5) скасувати або передбачити винятки до правила статті 87 КПК про те, що докази, отримані під час виконання ухвали про дозвіл на обшук житла чи іншого майна особи, є недопустимими, якщо таке рішення винесено слідчим суддею без повного запису засідання за допомогою технічних засобів; 6) дозволити прокурору оскаржувати рішення слідчого судді про відмову у накладенні арешту на майно або рішення про скасування арешту на майно; 7) внести зміни до Закону «Про державну реєстрацію юридичних осіб», які дозволили б тимчасове обмеження прав власності на підприємства на підставі рішення Директора НАБУ; 8) передбачити в КПК окрему слідчу дію щодо обшуку особи та її особистих речей; 9) переглянути вимогу щодо обов'язкової участі адвоката для початку особистого обшуку особи.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроекту, у разі відсутності такого – розроблено та погоджено проєкт змін до законодавства, який передано суб'єкту законодавчої ініціативи з відповідним обґрунтуванням доцільності внесення змін.
1.1.15. Для заповнення прогалин та поширення підслідності на всі посади високого ризику (зокрема, стосовно найвищих посад в Офісі Президента України), оновити в КПК перелік публічних службовців та інституцій, які віднесено до підслідності НАБУ.	1. Розроблено проєкт Закону України щодо віднесення до підслідності детективів Національного бюро корупційних кримінальних правопорушень, вчинених вищими посадовими особами Офісу Президента України. 2. Ініційовано внесення зазначеного проєкту на розгляд суб'єкта законодавчої ініціативи.

1.1.16. Внести зміни до КПК щодо розширення юрисдикції ВАКС на справи, які розслідувалися НАБУ, навіть якщо вони не належать до основної підслідності НАБУ за частиною п'ятою статті 216 КПК.	Проведено консультації з ВАКС, сформовано правову позицію щодо доцільності розширення юрисдикції ВАКС. У разі необхідності підготовлено проєкт змін до КПК України щодо розширення юрисдикції ВАКС, який погоджено із зацікавленими органами державної влади, направлено на розгляд суб'єкту законодавчої ініціативи - Кабінету Міністрів України.
1.1.17. Збільшити строк давності для злочинів, що підслідні НАБУ, до щонайменше п'яти років шляхом внесення змін до відповідних санкцій або встановлення мінімального строку давності для таких правопорушень, незалежно від їх тяжкості; передбачити, що строк давності переривається в разі пред'явлення особі обвинувачення і надходження справи до суду.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроєкту, у разі відсутності такого – розроблено та погоджено проєкт змін до законодавства, який передано суб'єкту законодавчої ініціативи з відповідним обґрунтуванням доцільності внесення змін.
1.1.18. Скасувати так звані "поправки Лозового", які призводять до припинення провадження у справах НАБУ через вплив безпідставних процесуальних строків.	Висловлено правову позицію Національного бюро щодо підтримки релевантного законопроєкту, у разі відсутності такого – розроблено та погоджено проєкт змін до законодавства, який передано на розгляд суб'єкту законодавчої ініціативи.
1.1.19. Внести зміни до КПК з тим, щоб уповноважити Управління внутрішнього контролю НАБУ проводити досудове розслідування випадків витоку інформації у провадженнях НАБУ.	Сформовано позицію щодо доцільності внесення змін до КПК в частині уповноваження УВК проводити досудове розслідування випадків витоку інформації у провадженнях НАБУ, яку відображено в аналітичній довідці. Підготовлено (за необхідності) законопроєкт, який погоджено із зацікавленими органами державної влади та направлено суб'єкту законодавчої ініціативи - Кабінету Міністрів України.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 1.2. Пріоритизація напрямів виявлення та розслідування злочинів.

Проблема: в умовах обмежених ресурсів та широкого спектру корупційних злочинів, що підслідні Національному бюро, існує ризик розпорошення зусиль на справи, які не мають стратегічного впливу на подолання системної високопосадової корупції. Цей дисбаланс у розподілі ресурсів знижує загальну ефективність діяльності Національного бюро та не дозволяє повною мірою реалізувати його ключову місію – зосередження на найбільш пріоритетних напрямках протидії корупції. Як наслідок, це ускладнює досягнення суттєвого впливу на зниження рівня топкорупції в Україні.

Очікувані результати:

- оптимізовано діяльність Національного бюро у сфері виявлення та розслідування злочинів шляхом спрямування її на найбільш важливі пріоритетні напрями протидії корупції;
- виявлення та розслідування злочинів має вплив на зниження рівня топкорупції у визначених пріоритетних напрямках.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
1.2.1.	Узгоджено з попередніми рекомендаціями, запровадити систему визначення застарілих справ і перегляду справ на регулярній основі, щоб забезпечити, що детективи не витрачають свій час на справи, які не матимуть жодного впливу чи потенціалу вирішення.	1. Спільно із САП (за згодою) розроблено та затверджено оновлену політику роботи із застарілими справами, що включає чіткі критерії їх ідентифікації та процедури перегляду. 2. Проведено інвентаризацію застарілих справ та прийнято обґрунтовані рішення щодо подальшої роботи з кожною з них. 3. Впроваджено механізм регулярного (не рідше, ніж раз на півроку) перегляду справ. Результати регулярних переглядів застарілих справ документально фіксуються та використовуються з метою запобігання їх накопиченню. 4. Проведено інформування САП про результати реалізації політики роботи із застарілими справами. 5. Пропозиції за результатами регулярних переглядів застарілих справ узгоджуються із САП, за результатами чого детективами НАБУ та/або прокурорами САП приймаються законні та обґрунтовані процесуальні рішення. 6. Впроваджено облік строків давності, що дозволяє своєчасно виявляти кримінальні провадження, яким загрожує закриття у зв'язку із закінченням строків давності. На підставі даних обліку регулярно (не рідше ніж раз на квартал) готуються відповідні довідки.
1.2.2.	Після визначення пріоритетних напрямів діяльності НАБУ (політика з пріоритезації справ), переглянути спеціалізацію підрозділів детективів НАБУ на основі аналізу наявної стратегічної інформації про поширеність	1. Проведено протокольну нараду на рівні керівництва НАБУ, на якій затверджено пріоритетні сфери на 2026–2028 роки.

корупції в країні, конкретного досвіду та компетенцій, накопичених у відділах детективів, відмінностей між методиками розслідування злочинів хабарництва та більш складних фінансових корупційних схем, наявних людських і технічних ресурсів тощо.

2. Внесені зміни до положення про ГПД з метою рівномірного розподілу пріоритетних сфер за кожним з підрозділів детективів.

1.2.3. Розглянути можливість створення спеціалізованого підрозділу детективів, який би займався оперативною роботою та підтримував розслідування інших детективів за допомогою проактивного виявлення та іншої оперативної роботи; продовжувати заохочувати всіх детективів приділяти певну частину часу для збору оперативної інформації для підтримки їхніх розслідувань.

1. Проведено аналіз ефективності роботи підрозділів детективів (у т.ч. п'ятих підрозділів) щодо проактивного виявлення корупційних злочинів та їх розробки.
2. Передбачено в оперативних планах роботи ГПД очікувані показники проактивного виявлення і викриття схемної топкорупції, у т.ч. п'ятьма підрозділами детективів.
3. Проведено заслуховування результатів діяльності підрозділів детективів ГПД за підсумками звітного періоду щодо виконання завдань з проактивного виявлення корупційних злочинів, що відповідають критеріям пріоритетності, та їх ефективної розробки.
4. За результатами аналізу результатів звітного періоду прийнято рішення про доцільність збільшення штату п'ятих підрозділів детективів ГПД.

1.2.4. Розвинути стратегічний підхід у роботі підрозділів детективів НАБУ, що передбачатиме формування стратегій боротьби з корупцією у закріплених за ними напрямках, базуючись на кримінальних даних, для підвищення ефективності виявлення, розслідування та протидії системній корупції.

1. Розроблено та впроваджено методичні рекомендації щодо формування стратегій та оперативних планів для ГПД, що відображатимуть стратегічне бачення керівництва.
2. Забезпечено використання кримінальних даних, що збираються аналітиками та детективами, під час щорічного визначення стратегічних завдань, пріоритетних напрямів (сфер) та розробки оперативних планів ГПД.

-
3. Розроблено та затверджено оперативні плани роботи ГПД, які містять чіткі цілі щодо підвищення спроможності роботи підрозділу, а також конкретні завдання з розслідування, викриття та протидії системній корупції.
 4. Керівництво ГПД використовує інструменти стратегічного планування під час щорічної розробки оперативних планів ГПД.
 5. Здійснюється регулярний (не рідше одного разу на рік) аналіз виконання стратегічних завдань та оперативних планів ГПД.
 6. За результатами діяльності ГПД досягнуто передбачених оперативними планами ГПД мінімальних очікуваних показників у боротьбі із системною та високопосадовою корупцією, виявленні і конфіскації активів, які одержані від корупційних злочинів.
-

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 1.3. Забезпечення ефективного пошуку, арешту, конфіскації та повернення активів у кримінальних провадженнях, що належать до підслідності НАБУ.

Проблема: наявні правові механізми та практика пошуку, арешту та конфіскації незаконних активів недостатньо ефективні. Це спричинено прогалинами в законодавстві та недосконалістю роботи правоохоронних органів і судів. Відсутність оперативних механізмів виявлення, належної оцінки та обліку активів ускладнює їх стягнення, що знижує загальну ефективність боротьби з корупцією та перешкоджає повному поверненню коштів до державного бюджету.

Очікувані результати:

- створено ефективну систему пошуку арешту, конфіскації та повернення активів у кримінальних провадженнях, що належать до підслідності Національного бюро;
- покращено алгоритми роботи Національного бюро щодо пошуку незаконних активів (у тому числі за кордоном) у рамках кримінальних проваджень;
- удосконалено практику щодо своєчасних та вмотивованих арештів активів під час досудового розслідування, які надалі призводять до конфіскації таких активів;
- забезпечено повноту стягнення незаконно набутих активів до державного бюджету як у рамках кримінального провадження, так і «цивільної конфіскації».

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
1.3.1.	Провести консультації з АРМА для дослідження шляхів використання ресурсів АРМА з метою виявлення та розшуку активів і спільно працювати над плануванням арешту активів у провадженнях НАБУ, а також узгодити з АРМА законодавчі ініціативи, які сприятимуть ефективному виконанню стратегії повернення активів.	1. Розроблено та впроваджено внутрішні настанови для детективів НАБУ та, за необхідності, спільний Стандарт операційних процедур (СОП) для ефективної взаємодії НАБУ та АРМА щодо виявлення, розшуку та арешту активів, а також обміну інформацією. 2. Розроблено та затверджено єдині критерії успішної взаємодії НАБУ та АРМА з питань виявлення, розшуку та арешту активів. 3. Сформовано та погоджено з АРМА перелік законодавчих ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності виконання стратегії повернення активів. 4. Створено систему обліку активів, переданих в управління АРМА, яка забезпечить можливість відслідковувати подальші дії з такими активами та результати управління ними. 5. Вдосконалено систему обліку надісланих до АРМА запитів, яка дозволить відстежувати результативність та строки їх виконання. 6. Оновлено меморандум з АРМА.
1.3.2.	Вжити заходів для покращення виявлення та розшуку корупційних доходів та засобів, у тому числі за кордоном, детективами та аналітиками НАБУ з метою значного збільшення обсягу подальшої конфіскації в справах НАБУ.	1. Запроваджено систему адміністрування процесів виявлення та арешту активів, одержаних корупційним шляхом (у т.ч. їх обліку). 2. Розроблено та впроваджено у роботу методичку попередньої оцінки вартості арештованих активів.

1.3.3. Спільно із САП проаналізувати застосування арешту та конфіскації у справах НАБУ, у тому числі спеціальної конфіскації та розширеної конфіскації відповідно до статті 100 КПК.	1. Проведено спільний аналіз застосування різних видів арешту та конфіскації (спеціальної, розширеної, з метою відшкодування шкоди) у кримінальних провадженнях НАБУ. 2. Розроблено та затверджено спільні методичні рекомендації для детективів НАБУ та прокурорів САП щодо ефективного застосування арешту активів (підозрюваних та третіх осіб) та підготовки доказів для спеціальної та розширеної конфіскації, а також конфіскації з метою відшкодування шкоди. 3. Сформовано та поширено серед детективів та прокурорів перелік успішних практик і типових помилок у застосуванні арешту та конфіскації активів. 4. Вжито заходів для уніфікованого розуміння та системного застосування детективами НАБУ та прокурорами САП наявних інструментів арешту та конфіскації активів (включаючи спеціальну та розширену конфіскацію) шляхом проведення щонайменше одного круглого столу із зазначеної теми. 5. Розроблені методичні матеріали та рекомендації про найкращі практики арешту та конфіскації активів додано у базу знань.
1.3.4. Сформулювати стратегічні цілі щодо повернення активів і розробити вимірювані показники ефективності, які можна моніторити й оцінювати на постійній основі. Індикатори повернення активів, які бере НАБУ, мають бути пов'язані з ефективністю роботи запропонованого спеціалізованого підрозділу з повернення активів. КПЕ для окремих детективів мають забезпечувати розподіл відповідальності за досягнення цілей НАБУ у сфері повернення активів між усіма детективами та аналітиками.	1. Розроблено та затверджено стратегічні цілі НАБУ щодо повернення активів, включаючи піврічні критерії для ГПД з виявлення та повернення активів. 2. Розроблено та впроваджено вимірювані КПЕ для моніторингу та оцінки роботи спеціалізованого підрозділу з повернення активів та окремих детективів/аналітиків. 3. Розділ "Виявлення та повернення активів" включено до оперативних планів кожного ГПД, з чіткими завданнями та індикаторами. 4. Проведено аналіз ефективності роботи детективів/підрозділів з арешту та конфіскації активів, виявлено та усунуто проблемні зони. Запроваджено такий аналіз на регулярній основі (не рідше одного разу на рік). 5. Підвищено проактивність та ефективність роботи ГПД, що підтверджується статистичними даними про результати роботи.

Для підтримки створення спеціалізованого підрозділу з повернення активів НАБУ має розробити інструкції, стандарти операційних процедур (СОП), методичні рекомендації/ механізми взаємодії між спеціалістами НАБУ/САП, які працюють виключно над складними розслідуваннями з повернення активів, а також інструкції щодо взаємодії між спеціалістами та детективами, які проводять кримінальні розслідування.

1. Розроблено та затверджено порядки/інструкції, стандарти операційних процедур (СОП) та методичні рекомендації (настанови), що регламентують взаємодію між спеціалістами НАБУ/САП, які працюють над складними розслідуваннями з повернення активів.
2. Поширено та, за необхідності, оновлено настанови щодо роботи з виявлення, арешту та забезпечення конфіскації активів за кордоном.
3. Описано та поширено інформацію про успішні кейси виявлення, арешту та конфіскації активів, виявлених за кордоном.
4. Спеціалізований підрозділ з повернення активів ефективно сприяє підвищенню результативності НАБУ у виявленні, арешті та конфіскації активів, зокрема за кордоном.

- 1.3.6. НАБУ повинно проводити фінансове розслідування паралельно з кожним розслідуванням корупційного злочину, віднесеного до підслідності НАБУ, як реагування на виявлені факти (після викриття корупційного злочину та початку досудового розслідування), так і проактивно (фіксуючи всю інформацію, пов'язану з доходами, активами та, особливо, витратами особи, навіть на етапі оперативної діяльності, проводячи аналіз майнового стану, цілеспрямовано працюючи для виявлення необґрунтованих активів та шукаючи ознаки відмивання грошей, у тому числі автономного відмивання).

1. Розроблено та затверджено настанови щодо забезпечення фінансового розслідування, які включають єдині критерії та підходи до його проведення.
2. Створено та впроваджено систему адміністрування та обліку фінансових розслідувань у НАБУ, що дозволяє фіксувати їх наявність та результати (арешт/конфіскація активів, компенсація шкоди, розшук підозрюваних, повідомлення про підозру за ст. 209 КК тощо).
3. Визначено піврічні критерії щодо результатів фінансових розслідувань для кожного ГПД та включено відповідний розділ до оперативних планів.
4. Питання фінансових розслідувань включено до періодичних звітів та планів нарад на рівні керівництва ГПД і керівництва НАБУ.
5. Здійснюється облік фінансових розслідувань, моніторинг їх якості та оцінка результативності, що сприяє підвищенню ефективності роботи НАБУ у сфері виявлення та повернення активів, а також боротьбі з легалізацією (відмиванням) доходів.

- 1.3.7. Систематично аналізувати практику спільної роботи з іншими українськими установами, залученими до процесу повернення активів (АРМА, ПФР тощо) для досягнення ефективної та результативної

1. Переглянуто та укладено (у разі потреби) оновлені меморандуми про співпрацю з АРМА, Держфінмоном і НАЗК.

співпраці у сфері повернення активів. За необхідності – оновити меморандуми (угоди) про співпрацю між НАБУ та відповідними органами.

2. Проведено спільні навчальні тренінги, в яких взяли участь детективи НАБУ та працівники АРМА, Держфінмонотом і НАЗК.

3. Відомості про результати взаємодії між НАБУ та АРМА, Держфінмонотом, НАЗК опубліковано на офіційних сайтах відомств.

1.3.8. НАБУ слід проактивно виявляти та розслідувати випадки можливих необґрунтованих активів, що може призвести до цивільної конфіскації чи кримінального переслідування незаконного збагачення.

1. Розроблено рекомендації (настанови) щодо виявлення необґрунтованих активів та ознак незаконного збагачення.

2. Визначено категорії осіб (посад), які мають найвищий ризик до незаконного збагачення.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 1.4. Подальша розбудова системи досудового розслідування «Інформаційно-аналітична система іКейс».

Проблема: недосконалість створеної інформаційної системи досудового розслідування та її обмежена інтеграція з інформаційною системою Вищого антикорупційного суду та Єдиним державним реєстром досудових розслідувань знижує ефективність виявлення та розслідування фактів топкорупції.

Очікуваний результат: забезпечено можливості користування системою для всіх учасників кримінального провадження шляхом мінімізації бюрократичних процедур та паперотворчості.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
1.4.1.	Провести детальну інвентаризацію електронної системи ведення справ (E-Case Management) та вжити заходи з оновлення та покращення ефективності її роботи.	1. Технічна реалізація додаткових можливостей системи iКейс та введення їх в експлуатацію відповідними рішеннями Технічного комітету. 2. 70% детективів НАБУ і прокурори САП використовують систему iКейс для подання до суду клопотань про обрання запобіжних заходів (тримання під вартою; домашній арешт; застава), прокурори САП успішно виконують процесуальну дію об'єднання/виділення кримінальних проваджень в iКейс, інформація належно інтегрується в ЄРДР. Облік речових доказів і арештованого майна ведеться в системі iКейс. 3. ВАКС успішно приймає клопотання про запобіжні заходи, детективи і прокурори задоволені використанням системи iКейс, активно її використовують, надають зворотній зв'язок. 4. Використання оновлених функцій iКейс значно скоротило час детективів і прокурорів на рутинну роботу під час досудового розслідування, скоротився витрачений детективами час на процедуру підготовки і подачі документів. 5. Отримано Звіт за результатами дослідження впровадження системи iКейс з рекомендаціями щодо поліпшення та Планом стратегічного розвитку системи iКейс. 6. Технічна реалізація оновлення ядра системи iКейс введено в експлуатацію відповідним рішенням Технічного комітету. 7. 100% детективів НАБУ і прокурори САП використовують оновлену систему iКейс.

1.4.2. Проведення внутрішніх комунікацій для інформування детективів про переваги нової системи та її користь для НАБУ та ефективності розслідування злочинів.	1. Сформовано проектну команду у складу не менше 5 осіб. 2. Сформовано фокус-групу не менше 10 осіб та організовано комунікаційні канали з користувачами системи iКейс. 3. Розроблено оновлений SLA та затверджено його встановленим порядком. 4. Заходи публічної комунікації покращили сприйняття необхідності використання iКейс на 20% у порівнянні з результатами аудиту. 5. У навчальному заході взяли участь не менше 50% прокурорів САП.
1.4.3. Для отримання максимальної користі від електронної системи ведення справ здійснити впровадження аналітичного та статистичного модулів системи.	1. Сформований необхідний перелік даних та технічне завдання на реалізацію аналітичного та статистичного модуля. 2. Аналітичний та статистичний модулі впроваджено в електронну систему ведення справ. 3. Проведено тестування аналітичного та статистичного модулів, виправлено помилки в роботі. 4. Рішенням Технічного комітету аналітичний та статистичний модулі введено в експлуатацію. 5. Зручність використання аналітичного та статистичного модуля підтверджено користувачами системи.
1.4.4. Забезпечити інтеграцію/зв'язок між електронною системою ведення справ (E-Case Management) та реєстром досудових розслідувань з метою уникнення подвійного внесення даних та виключення потенційних помилок/розбіжностей.	1. Введення даних в iКейс автоматично вносить відповідні дані ЄРДР. 2. Усі етапи інтеграції між iКейс і ЄРДР коректно працюють. 3. Інтеграцію підтверджено рішеннями Технічного комітету. 4. Зручність використання впроваджених інтеграцій iКейс з ЄРДР підтверджена користувачами системи.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 1.5. Захист інформації про кримінальні провадження від незаконного витоку, у тому числі в результаті несанкціонованого доступу або кібератаки.

Проблема: високий ризик незаконного витоку даних досудового розслідування та оперативно-розшукової діяльності, що обумовлено недостатньою регламентацією внутрішніх процедур поводження з інформацією, зростанням рівня кіберзагроз, відсутністю належного цілодобового моніторингу інформаційних ресурсів, недостатньою юридичною оцінкою випадків розголошення та потребою приведення системи управління інформаційною безпекою у відповідність до міжнародних стандартів.

Очікувані результати:

- мінімізовано кількість витоків інформації шляхом впровадження внутрішніх правил поводження з різними типами інформації – оптимізації процедур внутрішнього контролю;
- кожному випадку незаконного розголошення даних досудового розслідування та оперативно-розшукової діяльності надається юридична оцінка, а також шляхом заохочення інституту викривання;
- система управління інформаційною безпекою у НАБУ відповідає вимогам ДСТУ ISO/IEC 27000:2019 та іншим міжнародним стандартам у галузі інформаційної безпеки;
- забезпечено цілодобовий моніторинг інформаційних ресурсів НАБУ та оперативне реагування на інциденти інформаційної безпеки.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
1.5.1.	Призначити старшу посадову особу, відповідальну за нагляд за реалізацією плану зниження ризиків витоків і забезпечити регулярний моніторинг цієї діяльності з вимірюваними показниками.	1. Розроблено та впроваджено План управління ризиками витоків службової інформації про кримінальні провадження та ОРД та заходів моніторингу з вимірюваними показниками. 2. Визначено відповідальних осіб за проведення моніторингових заходів.
1.5.2.	Кожному випадку незаконного розголошення даних досудового розслідування та оперативно-розшукової діяльності надається юридична оцінка.	1. Наказом Національного бюро затверджено Порядок реагування підрозділів на витoki інформації, обліку відповідних фактів, та звітності щодо їх виявлення та вжитих заходів реагування. Надано юридичну оцінку 100% випадків розголошення даних досудового розслідування та оперативно-розшукової діяльності.
1.5.3.	Придбати службові мобільні телефони або розробити програму для використання особистих пристроїв із належними політиками безпеки мобільних пристроїв і програмними рішеннями.	1. Придбано службові мобільні телефони або впроваджено політику для використання особистих пристроїв. 2. Розроблено та затверджено політику використання мобільних пристроїв у службовій діяльності та забезпечено її реалізацію. 3. Проведене “пілотне впровадження” використання службових мобільних пристроїв у своїй діяльності. 4. 100% працівників, яким це необхідно, використовують службові мобільні пристрої в службовій діяльності та мають доступ до захищеного корпоративного месенджера відповідно до затвердженої політики.

1.5.4. Запровадити обмеження або компенсаційний контроль над соціальними мережами та використанням приватної електронної пошти для ведення справ НАБУ.	1. Забезпечено контроль каналів обміну інформацією з обмеженим доступом, в тому числі службового листування та обміну файлами. 2. 100% з'єднань із зовнішніми інтернет ресурсами здійснюється через Proху-рішення. 3. Налаштовано та впроваджено політики доступу до сторонніх інтернет ресурсів. 4. Обмежено використання сторонніх месенджерів у службових цілях. 5. Впроваджено DLP-систему та налаштовано відповідні політики виявлення та запобігання витокам інформації не менш ніж на 80% кінцевих пристроїв відповідно до затвердженого плану впровадження DLP-системи.
1.5.5. Забезпечення цілодобового моніторингу інформаційних ресурсів НАБУ та оперативного реагування на інциденти інформаційної безпеки.	1. Забезпечено моніторинг не менш ніж 90% критичних ІТ-ресурсів. 2. Налаштовано збір подій безпеки з 90% серверів та робочих станцій працівників. 3. Визначено та затверджено процедури реагування на інциденти інформаційної безпеки. 4. Впровадження процедур позитивно впливає на час реагування на інциденти інформаційної безпеки. 5. Розроблено та впроваджено кореляційні правила за результатами реагування не менш ніж на 80% інцидентів інформаційної безпеки. 6. Система виявлення та реагування на загрози впроваджена на 100% кінцевих пристроях Національного бюро. 7. Забезпечено можливість ретроспективного аналізу для 100% подій та інцидентів інформаційної безпеки, зареєстрованих в системі.

1.5.6. Забезпечення захисту систем Національного бюро, в тому числі призначених для обробки інформації з обмеженим доступом.

1. Розроблено та затверджено цільові профілі безпеки для 100% систем Національного бюро, що підлягають авторизації з безпеки.
2. Проведено авторизацію з безпеки для 100% систем Національного бюро, у яких здійснюється обробка інформації, вимога щодо захисту якої встановлена законом.
3. Забезпечено можливість масштабування системи без проведення повторної авторизації з безпеки.
4. Забезпечено централізований контроль та повне адміністрування систем з єдиного терміналу.
5. Зменшення бюджетних витрат на 100% в частині періодичного інструментального контролю захищеності інформації в частині використання змінних носіїв інформації.
6. У системі обробки інформації з обмеженим доступом впроваджено засоби криптографічного захисту інформації, які мають позитивний експертний висновок.
7. Сформовано звіт, що містить перелік виявлених вразливостей, їхню критичність, можливі сценарії атак та наслідки їх реалізації.
8. Розроблено рекомендації щодо усунення вразливостей та підвищення рівня кіберстійкості системи.

1.5.7. Модернізація комплексу систем охоронного призначення Національного антикорупційного бюро України.

1. Розроблено проєкт модернізації та уніфікації наявних в Національному бюро систем контролю та управління доступом та охоронної сигналізації.
2. Відповідно до розробленого проєкту здійснено закупівлю обладнання та матеріалів.
3. Поетапна модернізація та уніфікація реалізована у два етапи: I етап – центральне управління (термін виконання до кінця 2026 року); II етап – територіальні управління (термін виконання до кінця 2030 року).
4. Впроваджено уніфіковану платформу, яка об'єднує процеси збору, кореляції та аналізу даних про події безпеки з усіх систем охоронного призначення.

1.5.8. Побудова системи управління інформаційною безпекою відповідно до законодавства та міжнародних стандартів.	1. Проведено оцінку ризиків та аудит інформаційної безпеки – ідентифіковано та внесено до реєстру щонайменше 95% критичних активів; сформовано матрицю ризиків із класифікацією 100% виявлених ризиків за рівнем впливу та ймовірності; підготовлено звіт зовнішнього аудитора та план обробки ризиків. 2. Розроблено та затверджено необхідні внутрішні політики, стандарти і процедури відповідно до вимог законодавства та міжнародних стандартів в галузі інформаційної безпеки; 100% працівників ознайомлені з нормативними документами. 3. Забезпечено функціонування основних процесів та заходів – 100% критичних серверів та не менше 90% робочих станцій підключені до системи моніторингу подій інформаційної безпеки; опрацьовано 100% виявлених інцидентів інформаційної безпеки; забезпечено проходження навчання з інформаційної безпеки та кібергігієни не менш ніж для 80% працівників. 4. Проведено зовнішню оцінку/сертифікацію – отримано звіт незалежного аудитора або сертифікат відповідності вимогам законодавства України та міжнародного стандарту ISO/IEC 27001.
1.5.9. Здійснення контролю доступу працівників до зовнішніх банків та баз даних.	1. Розроблено та затверджено порядок здійснення контролю доступу працівників до зовнішніх банків та баз даних. 2. Контроль доступу охоплює 100% ризикованих зовнішніх банків та баз даних. 3. Підготовлено звіти відповідно до затвердженого порядку здійснення контролю.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 1.7. Аналітичне забезпечення та модернізація системи доступу та обробки інформації.

Проблема: недостатня відповідність IT-систем та засобів автоматизації обсягу поставлених завдань, що покладені на детективів, аналітиків і оперативних працівників, у частині пошуку, збору, обробки та аналізу даних для забезпечення якісного та ефективного супроводження кримінальних проваджень.

Очікувані результати:

- кожне кримінальне провадження має необхідне аналітичне забезпечення;
- впроваджено функцію стратегічного аналізу сфер економіки та державного управління, яка сприяє виявленню як загальних трендів та патернів корупційних правопорушень, так і окремих злочинів;
- розширено перелік інформаційних ресурсів (баз даних), до яких Національне бюро має доступ, зокрема без його ідентифікації та відстеження;
- впроваджено механізм консолідованої обробки інформації, отриманої від різних держателів реєстрів (баз даних), через «єдине вікно».

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
1.7.1.	Збирати та проводити моніторинг статистики щодо проактивного виявлення корупційних правопорушень, проведення слідчих заходів включно з поданими клопотаннями (зокрема клопотаннями про арешт майна), паралельними фінансовими розслідуваннями, ухвалами про повернення активів, результатами повернення активів, та їхньої кореляції з пріоритетами (включати пріоритетні сфери та інші пріоритети). Розробити за запровадити автоматизовану систему управління даними про діяльність підрозділів детективів НАБУ, яка дозволить ефективно збирати та обробляти інформацію про основні показники роботи оперативних та слідчих підрозділів, витрачені ресурси, характер взаємодії з іншими правоохоронними та контролюючими органами (у т.ч. іноземних юрисдикцій) та повернення активів.	1. Розроблено та затверджено повний перелік уніфікованих показників для моніторингу діяльності детективів НАБУ, включаючи проактивне виявлення, слідчі заходи (зокрема клопотання про арешт майна), паралельні фінансові розслідування, ухвали та фактичні результати повернення активів (включно з цивільною конфіскацією), а також їх кореляцію з пріоритетами та напрямками усунення причин корупції. 2. Запроваджено систему збору, управління та аналізу статистичних даних про діяльність підрозділів детективів НАБУ, що враховує визначені пріоритети та показники ефективності. Система забезпечує візуалізацію визначених статистичних даних через функціональні дашборди. 3. Керівництво НАБУ та ГПД отримує регулярні, функціональні дашборди та аналітичні звіти, що відображають ключові показники діяльності на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. 4. Керівництво НАБУ і керівники ГПД своєчасно отримують повні, достовірні та релевантні статистичні управлінські дані, які використовуються в управлінській діяльності.
1.7.3.	Розробити процедури для об'єктивної перевірки точності та повноти оприлюднених даних, наданих ГПД та УВК.	1. Розроблено та затверджено єдині процедури для об'єктивної перевірки точності та повноти всіх оприлюднених даних, що надаються ГПД, Д-2 та УВК. 2. Розроблено та затверджено Порядок адміністрування статистичних показників результатів роботи органів досудового розслідування Національного бюро, що чітко визначає обов'язки підрозділів щодо періодичної перевірки та уточнення (за необхідності) своїх даних.

- 1.7.4. Посилити аналітичну діяльність НАБУ у двох напрямках:
- 1) аналітична підтримка кримінальних розслідувань, у тому числі через підтримку фінансових розслідувань, та
 - 2) проактивний аналіз, який зосереджує увагу на виявленні конкретних випадків корупції із використанням аналітичних методів, у тому числі аналіз великих даних, інші сучасні аналітичні методи, розвідка на основі відкритих джерел (OSINT).

Провести комплексний аналіз ефективності заходів із перевірки доброчесності посадових осіб (для інших інституцій) виключно з точки зору запобігання та виявлення систематичної корупції на найвищому рівні та спланувати оптимальний ресурс аналітиків, який буде витрачатися на це. Максимально інтегрувати процеси перевірки доброчесності та проактивного виявлення.)

Продовжувати розподіл аналітиків по підрозділах детективів (щонайменше по 2 на кожен і 4 або більше для великих пріоритетних секторів, таких як оборона), проте не всі аналітики повинні бути розподілені таким чином. Створити центральну команду аналітиків, здатних застосовувати більш складні та ресурсомісткі аналітичні методи)

1. Підрозділи детективів повністю укомплектовані операційними аналітиками згідно з визначеним нормативом.
2. Кримінальні провадження, що потребують поглибленого фінансового розслідування, супроводжуються кваліфікованими фінансовими аналітиками.
3. Успішні кейси взаємодії поширено серед аналітиків та їх керівників для наслідування.

- 1.7.5. Коли це дозволить загальна чисельність персоналу НАБУ, збільшити кількість аналітиків так, щоб у середньому один відділ детективів мав підтримку щонайменше двох-трьох аналітиків (точну кількість потрібно визначати з огляду на спеціалізацію відділу та особливості злочинів, які розслідуються).

Розглянути можливі організаційні та структурні зміни для кращого інтегрування аналітичних функцій до основної діяльності детективів НАБУ.

1. Штат УКАФР укомплектовано більш ніж на 90 відсотків.
2. Штатна структура Підрозділу аналітики на 2026 рік визначена та затверджена з урахуванням необхідних змін в організаційній структурі, штатному розписі та функціоналі.
3. Забезпечено укомплектування штатної чисельності відповідно до нової затвердженої штатної структури.

- 1.7.6. Національне бюро успішно реалізує право на безпосередній, у тому числі автоматизований, доступ до автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, держателем (адміністратором) яких є державні органи або органи місцевого самоврядування.

Збір необхідних даних автоматизовано через інформаційну систему "Інформаційний брокер".

1. Завершено технічну реалізацію технічного завдання для 3-го етапу впровадження інформаційної системи "Інформаційний брокер".
2. Проведено опитування користувачів системи щодо ефективності використання системи та отримано зворотній зв'язок. Усунуто виявлені недоліки.
3. Інформаційна система "Інформаційний брокер" введена у промислову експлуатацію Наказом Національного бюро.
4. Положення про систему доопрацьовано і затверджено.
5. 70% аналітиків та детективів використовують інформаційну систему «Інформаційний брокер» у службовій діяльності.
6. Використання оновлених функцій інформаційної системи «Інформаційний брокер» скоротило час детективів та аналітиків на рутинну роботу під отримання інформації із зовнішніх реєстрів та баз даних на 30 %.
7. Інформаційна система "Централізоване сховище даних (DWH)" введена у промислову експлуатацію
8. Положення про систему затверджено Наказом Директора Національного бюро.
9. Сформовані технічні вимоги для інтеграції інформаційних систем.
10. Із залученням EUACI укладено контракт на технічну реалізацію інтеграції інформаційних систем згідно із визначеними технічними вимогами.
11. За результатом виконання контракту підтверджено інтеграцію інформаційної системи "Інформаційний брокер" та інформаційної системи "Централізоване сховище даних (DWH)".
12. За результатами опитування користувачів щодо ефективності використання інтеграцій інформаційних систем під час здійснення профілювання отримано зворотній зв'язок та усунуто виявлені недоліки.
13. Інтеграція інформаційних систем "Інформаційний брокер" та "Централізоване сховище даних (DWH)" введена у промислову експлуатацію Наказом Національного бюро.
14. 70% аналітиків та детективів використовують інтеграційні можливості систем для пошуку інформації.

1.7.7. Провести категоризацію аналітичної роботи для визначення та закріплення більш технічних завдань з опрацювання даних, які не вимагають експертних знань та навичок високого рівня, за персоналом нижчого рівня чи навіть інтернами.

1. Повний перелік типових робіт операційних аналітиків категоризовано та затверджено.
2. Розроблено та затверджено СОП для кожного виду категоризованої роботи.
3. Визначено та затверджено перелік завдань для делегування окремо аналітикам-початківцям та особам, які проходять практику.

1.7.8. Залучати аналітиків для підтримки паралельних фінансових розслідувань, у тому числі використовуючи якомога більше методів розвідки на основі відкритих даних (OSINT). Розглянути можливість спеціалізації окремих аналітиків як спеціалістів із фінансових розслідувань.

Проводити навчання для детективів та аналітиків із фінансових розслідувань та методів OSINT.

1. Підрозділ фінансових аналітиків повністю функціонує, забезпечуючи підтримку фінансових розслідувань.
2. Методичні рекомендації щодо OSINT для фінансових розслідувань розроблено та затверджено.
3. Проведено навчання для 40 детективів та 15 аналітиків щодо використання методів OSINT (поглиблений курс).

1.7.9. Оцінити, скільки розслідувань та оперативних заходів одночасно може проводити НАБУ, зважаючи на середню тривалість різних видів розслідувань та оперативних заходів.

1. Проведено аналіз кількісних показників СРД, НСРД, ОРЗ, які НАБУ може проводити одночасно, та оновлено структуру оперативних планів ГПД, включивши критерії щодо оптимізації ресурсів.
2. Створено та введено в експлуатацію систему адміністрування та аналізу використання ресурсів на розслідування.
3. Розроблено та затверджено категоризацію основних типів розслідувань та їх стандартних етапів, а також розраховано орієнтовну витрату ресурсів на кожну категорію.
4. Розраховано нормативний показник навантаження на підрозділ/детектива. Розроблені рекомендації для керівників ПД і ГПД щодо оптимального використання ресурсів детективів.
5. Запроваджено систему управління ресурсами детективів, що дозволяє зменшувати непродуктивне навантаження та збільшувати вихідний результат діяльності підрозділів.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічний пріоритет 2.

Посилення кадрового потенціалу.

Забезпечення рівних прав та можливостей.

Стратегічна ціль 2.1. Конкурсний відбір кандидатів на зайняття посад у Національному бюро забезпечує потребу у формуванні професійного та добросовісного колективу на засадах недискримінації у кількості, визначеній Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України».

Проблема: недосконалість конкурсного відбору кандидатів на зайняття посад у Національному бюро ускладнює формуванню професійного та добросовісного колективу на засадах недискримінації у кількості, визначеній Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України».

Очікувані результати:

- оптимізовано процедури конкурсного відбору, що підвищать його ефективність та прозорість вибору кандидатів з найкращими професійними та етичними якостями;
- автоматизовано процеси прийняття та обробки документів кандидатів на посади у НАБУ;
- впроваджено результати гендерного аудиту, що сприяє створенню робочого середовища, вільного від гендерних стереотипів і дискримінації, та забезпеченню рівних можливостей для кар'єрного розвитку та професійної самореалізації.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
2.1.1.	Переглянути нормативну регламентацію та практичну реалізацію процедури проведення перевірки особистих, ділових та моральних якостей з метою їх оптимізації та пришвидшення.	1. Запроваджено механізм обов'язкового проходження повторного дослідження з використанням поліграфа всіх переможців на зайняття конкурсних посад у НАБУ до закінчення іспитового терміну. 2. Працівники Управління внутрішнього контролю успішно пройшли навчання з проведення досліджень з використанням поліграфа та проводять такі дослідження. 3. Завдяки впровадженню інструментам штучного інтелекту час проведення перевірки особистих, ділових та моральних якостей, скоротився не менш ніж на 10%. 4. Усі відомості, які повідомляються представниками громадянського суспільства щодо кандидатів на посади у НАБУ, досліджуються під час перевірки особистих, ділових та моральних якостей.
2.1.2.	Здійснити оцінювання доцільності запровадження конкурсного відбору, ротації або обмеження строку перебування на посаді для окремих додаткових керівних посад в НАБУ. У разі підтвердження доцільності – ініціювати відповідні заходи для впровадження зазначених змін.	1. Здійснено аналіз обмежень щодо проведення ротацій керівників структурних підрозділів. 2. Підготовлено проєкт змін до Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» (за потреби), подано його на розгляд суб'єкту законодавчої ініціативи. 3. Врегульовано та впроваджено процедури просування по службі та/або ротації (без необхідності проходження конкурсу) шляхом розробки та/або адвокації відповідних локальних нормативно-правових актів (у разі прийняття відповідних змін до законодавства).

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 2.2. Підвищення рівня професіоналізму та ефективності роботи детективів, аналітиків, працівників оперативних підрозділів та інших працівників Національного бюро.

Проблема: Система професійного розвитку працівників Національного бюро попри наявність HR-стратегії, календарного навчального плану та Порядку участі у навчальних заходах, залишається фрагментарною. Основний акцент робиться на організації навчань, а не на оцінці їхнього впливу на ефективність роботи підрозділів. Відсутні сталі механізми індивідуального професійного розвитку та практичного впровадження отриманих знань у діяльність. Це створює ризик формалізації процесу та обмежує потенціал розвитку співробітників.

Очікувані результати:

- створено ефективну систему професійного розвитку, заохочення та психологічної підтримки працівників;
- працівники Національного бюро мають можливість здобувати нові знання, навички та вміння, які відповідають сучасним вимогам і потребам Національного бюро;
- налагоджені та підтримуються механізми отримання зворотного зв'язку щодо реалізації управлінських рішень та ефекту від їх прийняття.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
2.2.1.	Розробити стратегічний план управління людськими ресурсами, що охоплював би все НАБУ, зі строками та метриками, який узгоджуватиме програму людського капіталу НАБУ з цілями та місією НАБУ і включає довгострокові стратегії залучення, розвитку й утримання персоналу для досягнення цілей і виконання завдань.	1. Затверджено Стратегію управління персоналом Національного антикорупційного бюро України на 2025–2030 роки (HR-стратегію). 2. Розроблено та затверджено План заходів з реалізації HR-стратегії з визначенням коротко-, середньо- та довгострокових планів.
2.2.2.	Підвищення підзвітності та прозорості підрозділу Д-2: перегляд процедур та практик для збільшення публічного звітування про неконфіденційну діяльність Д-2, включаючи дисциплінарні провадження, а також зовнішні та внутрішні аудити. Запровадження щорічного навчання з етики для всіх співробітників Д-2.	1. Проведено аудит наявних процедур, збережено баланс між публічністю та негласністю підрозділу, який виконує спеціальні завдання; До розпорядчих актів Національного антикорупційного бюро України, які регулюють діяльність Д-2. 2. Внесено зміни, якими передбачено щорічне навчання з етики співробітників Д-2. Щорічні зайняття мають практичне значення та підвищують якість заходів, які проводяться Д-2.
2.2.3.	Уможливити та заохочувати короткострокову (1-3 місяці) тимчасову ротацію (стажування) всередині НАБУ для ознайомлення (наприклад, аналітиків з роботою детективів або навпаки, або між різними підрозділами детективів, у тому числі територіальними підрозділами). Це посилює особисту ініціативу детективів та аналітиків, довіру, співпрацю та командну роботу між підрозділами, дає платформу для обміну та генерування кращих практик, інновацій та креативності в детективній роботі (оперативній діяльності).	1. Затверджений порядок ротації працівників НАБУ. 2. Проведено першу серію ротації працівників НАБУ згідно порядку. 3. Проведено другу серію ротації працівників НАБУ згідно з порядком.

-
- | | |
|---|--|
| <p>2.2.4. Сформувати та впровадити концепцію професійного розвитку детективів, яка дозволить виявляти та розвивати їхні експертні компетенції, а також розробити та оновити сучасні криміналістичні прийоми з розслідування корупційних справ, підслідних НАБУ.</p> | <ol style="list-style-type: none">1. Створено робочу групу з розробки концепції професійного розвитку, що включає представників Управління внутрішнього контролю, детективів, аналітиків, керівництва та, за необхідності, зовнішніх експертів.2. Розроблено та затверджено концепцію професійного розвитку детективів, що включає механізми виявлення талантів, планування кар'єри та безперервного навчання.3. Розроблено та затверджено оновлені методичні рекомендації (настанови) щодо застосування сучасних криміналістичних прийомів для розслідування корупційних злочинів.4. У межах Стратегії розвитку персоналу НАБУ створено та впроваджено систему, що забезпечує індивідуальний професійний розвиток детективів відповідно до їх здібностей та потреб Бюро. |
|---|--|
-

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 2.3. Впровадження ефективної системи оцінки роботи працівників усіх підрозділів Національного бюро.

Проблема: Національне бюро не має ефективної та комплексної системи оцінки роботи своїх співробітників. Це призводить до відсутності об'єктивних критеріїв для оцінки якості роботи, що перешкоджає об'єктивному заохоченню, ротації та професійному розвитку персоналу. Крім того, відсутність такої системи унеможливорює врахування результатів оцінки у плануванні навчання та кар'єрного зростання. Як наслідок, це знижує мотивацію та ефективність співробітників.

Очікувані результати:

- запроваджено комплексну, прозору та справедливую систему періодичної оцінки якості роботи персоналу та показників успішного виконання їхніх функцій, у тому числі осіб начальницького складу;
- результати оцінювання враховуються у програмах професійного розвитку та заохочення.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
2.3.1.	Створити комплексну ефективну систему оцінки персоналу Національного бюро	1. Розроблено та впроваджено сучасну систему оцінки персоналу, оптимізовано процедуру оцінки діяльності працівників Національного бюро (осіб начальницького складу та державних службовців) з урахуванням специфіки їх професійних обов'язків. 2. Впроваджено регулярне проведення оцінки керівників структурних одиниць за методологією всебічного зворотного зв'язку 360 градусів для забезпечення об'єктивності оцінювання. 3. Створено систематизований каталог компетенцій для всіх категорій посад. 4. Розроблено систему диференціації рівнів професійної компетентності працівників. 5. Розроблено диференційовану систему ключових показників ефективності, які інтегровані з існуючою системою оцінки та мотивації персоналу. 6. Розроблено індивідуальні плани професійного розвитку для кожного працівника на основі оцінки їх поточних знань та навичок. 7. Організовано регулярну програму внутрішнього обміну досвідом та знаннями між різними підрозділами та рівнями управління з використанням бази внутрішніх тренерів. 8. Запроваджено регулярний моніторинг досягнення встановлених цільових показників.
2.3.2.	Удосконалити систему оцінювання результатів службової діяльності детективів та керівників підрозділів детективів, враховуючи результати внутрішнього опитування 2024 року, та заохотити детективів внести свої пропозиції. Оцінити вплив КПЕ з повернення активів на результати діяльності НАБУ з повернення активів (наприклад, чи є зростання кількості та якості про арешт майна, чи призвели вони до збільшення кількості та вартості рішень/ухвал про спеціальну конфіскацію, а також, чи збільшилася вартість майна, повернутого до державного бюджету).	1. Проведено комплексний аналіз досвіду оцінювання результатів службової діяльності детективів та керівників підрозділів детективів за попередній період та узагальнено зворотний зв'язок від детективів та керівників щодо діючої системи оцінювання. 2. Сформовано та погоджено з керівництвом НАБУ конкретні пропозиції змін до системи оцінювання, що стимулюють проактивне виявлення злочинів, фінансові розслідування та повернення активів. 3. Затверджено та впроваджено оновлену систему оцінювання результатів службової діяльності детективів та керівників підрозділів і головних підрозділів детективів НАБУ.

4. Система оцінювання результатів службової діяльності детективів, керівників підрозділів та головних підрозділів детективів НАБУ модернізована та відповідає високому рівню щодо зрозумілості, відповідності стратегічним цілям НАБУ та справедливості. Підтверджено результатами опитування, за результатами якого отримано більшість позитивних відгуків.

5. Дані нової системи оцінювання є цінними для об'єктивної оцінки результатів роботи детективів, керівників підрозділів та головних підрозділів детективів. Підтверджено результатами опитування, за результатами якого отримано більшість позитивних відгуків.

6. Система оцінювання доповнена інструментами, які дозволяють оцінити не тільки результативність роботи, а й професійну компетенцію детективів.

2.3.3. Включити результати фінансових розслідувань до показників оцінювання ефективності роботи аналітиків.

1. Результати фінансових розслідувань визначено та інтегровано як ключові показники ефективності (КПЕ).

2. Розроблено та затверджено систему оцінювання роботи аналітиків, що включає показники участі у фінансових розслідуваннях.

3. Систематичне оцінювання роботи аналітиків за КПЕ та зворотним зв'язком від детективів проводиться щокварталу.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічний пріоритет 3.

Розширення співробітництва та міжнародної співпраці.
Підтримання високої довіри та авторитету НАБУ.

Стратегічна ціль 3.1. Покращення співпраці Національного бюро з представниками антикорупційної інфраструктури та іншими національними і міжнародними органами та організаціями на всіх етапах досудового розслідування.

Проблема: існуючі виклики в координації співпраці Національного бюро з національними органами та окремими іноземними юрисдикціями ускладнюють проведення досудових розслідувань і потребують системного підходу для підвищення загальної результативності антикорупційної діяльності

Очікувані результати:

- посилено співпрацю та обмін інформацією з іншими органами антикорупційної інфраструктури для проведення аналітичної роботи, розслідувань і спільних операцій;
- продовжено практику двосторонніх консультацій з проблемними іноземними юрисдикціями за допомогою дипломатичних каналів, та під час заходів міжнародного характеру;
- забезпечено ефективну участь представників Національного бюро у спільних міжнародних антикорупційних заходах та зустрічах з обміну досвідом;
- розроблено спільні алгоритми розслідування злочинів, зокрема вчинених на території декількох держав.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
3.1.1.	Переглянути та за потреби оновити формальні угоди про міжвідомчу взаємодію, щоб забезпечити наявність чітких спільних цілей і вимірюваних результатів для забезпечення більшої стратегічної узгодженості для досягнення спільних завдань.	1. Складено перелік всіх меморандумів, укладених НАБУ з іншими установами. Меморандуми проаналізовано на предмет актуальності. 2. Визначено перелік меморандумів, які підлягають оновленню. 3. НАБУ укладено оновлені меморандуми із зовнішніми сторонами. 4. Визначено перелік зовнішніх володільців даних, з якими не укладено договори/меморандуми про обмін такими даними.
3.1.2.	Запровадити процедури моніторингу та періодичного перегляду угод про міжвідомчу взаємодію, зокрема покращення моніторингу міжвідомчої координації на рівні керівництва, вдосконалення звітування про міжвідомчу координацію для зацікавлених сторін, зміцнення механізмів вирішення спорів для ефективного врегулювання спорів щодо підслідності та інших операційних спорів, а також для врахування набутого досвіду.	1. Визначено відповідальних осіб щодо системного аналізу актуальності угод про міжвідомчу взаємодію та звітування про їх ефективність. 2. Положення про моніторинг і перегляд міжвідомчих угод щодо підключення до реєстрів та баз даних розроблено та затверджено.
3.1.3.	Оновити Меморандум між САП та НАБУ з метою вдосконалення його положень.	1. Розроблено оновлений проект Меморандуму між НАБУ і САП. 2. Укладений оновлений Меморандум між НАБУ і САП.
3.1.4.	Проводити регулярні спільні наради НАБУ, САП та ВАКС для обговорення єдиного підходу до кваліфікації злочинів, застосування запобіжних заходів у кримінальних провадженнях, впровадження електронної системи ведення справ та інших аспектів співпраці.	1. Проведено щонайменше два спільні круглих столи протягом 2025 року. 2. Проведено щонайменше три спільні круглих столів протягом 2026 року. 3. Узагальнені результати обговорень доведені до відома детективів головних підрозділів детективів та додані до бази знань.

-
- | | |
|---|--|
| <p>3.1.5. Здійснення заходів з перегляду існуючої співпраці між НАБУ та Держфінмониторингом та розробки заходів із забезпечення більш ефективної співпраці, зокрема з використанням кращих практик щодо інструментів обміну даними.</p> | <p>1. Забезпечено проведення зустрічей спільної робочої групи.
2. Внесено зміни до Меморандуму в частині покращення інформаційної взаємодії.</p> |
|---|--|
-
- | | |
|--|--|
| <p>3.1.6. Провести консультації з САП з метою вирішення питання щодо позовів, які подаються під час досудового розслідування та відновити таку практику; внести зміни до Меморандуму про взаєморозуміння між САП та НАБУ для конкретизації порядку подання та супроводження в суді таких позовів; за потреби ініціювати зміни до законодавства, щоб усунути перешкоди у поданні прокурорами САП таких позовів на підставі пропозицій НАБУ.</p> | <p>Проведено робочу зустріч з представниками САП. Підготовлено проєкт змін до Меморандуму або проєкт спільної інструкції. Розроблено (за необхідності), погоджено із зацікавленими сторонами та направлено суб'єкту законодавчої ініціативи – Кабінету Міністрів України, проєкт закону.</p> |
|--|--|
-

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 3.2. Покращення взаємодії з викривачами корупції.

Проблема: існує низький рівень довіри та залучення потенційних викривачів до співпраці з Національним бюро через відсутність надійних механізмів захисту та взаємодії, а також через недостатню поінформованість суспільства про інститут викривачів. Це суттєво обмежує можливості Національного бюро отримувати важливу інформацію для виявлення та розслідування корупційних злочинів.

Очікувані результати:

- у Національному бюро існує безпечний механізм взаємодії з викривачами;
- проведено інформаційні кампанії щодо популяризації інституту викривачів;
- механізми забезпечення прав викривачів НАБУ приведено у відповідність до кращих зарубіжних практик.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
3.2.1.	У взаємодії із НАЗК дослідити шляхи вдосконалення інституту викривачів, за результатами чого вжити відповідних заходів.	1. Виявлені недоліки нормативного характеру, які перешкоджають ефективному функціонуванню і розвитку інституту викривачів. Спільно із НАЗК сформульовані пропозиції щодо їх усунення. 2. Підготовлено (за необхідності), погоджено із зацікавленими сторонами та направлено суб'єкту законодавчої ініціативи проєкт (-и) відповідного (-них) НПА.
3.2.2.	Удосконалити механізми безпечної та ефективної взаємодії з викривачами з метою підвищення довіри до НАБУ та готовності потенційних викривачів своєчасно повідомляти про можливі правопорушення.	1. Розроблені та поширені серед детективів підрозділів детективів навчальні матеріали або методичні рекомендації (настанови) щодо ефективної взаємодії із викривачами, у т.ч. щодо їх захисту та заохочення до співпраці. 2. У програму навчання новопризначених детективів підрозділів детективів додано курс (тему) з питань ефективної взаємодії із викривачами, у т.ч. щодо їх захисту та заохочення до співпраці. 3. Проведено щонайменше одну інформаційну кампанію щодо популяризації інституту викривачів із залученням ЗМІ, представників громадянського суспільства, навчальних закладів тощо.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 3.3. Покращення механізму підзвітності Національного бюро.

Проблема: чинний механізм підзвітності Національного бюро не забезпечує належного рівня довіри з боку громадян, зокрема в частині впровадження рекомендацій за результатами зовнішніх аудитів, що має супроводжуватись найвищим рівнем висвітлення та публічності

Очікувані результати:

- проведені дослідження засвідчують зростання рівня довіри громадян та міжнародних партнерів до Національного бюро;
- розроблений план впровадження рекомендацій щорічного аудиту ефективності Національного бюро.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
3.3.1.	Офіційно покласти на відповідний структурний підрозділ відповідальність за реалізацію і моніторинг стратегічного плану НАБУ.	Сектор забезпечення роботи Директора бюро визначено як відповідальний структурний підрозділ за реалізацію і моніторинг стратегічного плану НАБУ.
3.3.2.	Розробити, опублікувати та імплементувати комплексний стратегічний план, який містить цілі, завдання і вимірювані показники ефективності.	1. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Національного антикорупційного бюро України на 2025–2030 затверджено Директором Національного бюро 2. Публічну версію документа оприлюднено на офіційному вебсайті Національного бюро.
3.3.3.	Покращення механізму підзвітності Національного бюро.	1. Окремий розділ, присвячений аудиту та реалізації його рекомендацій включено до публічного піврічного звіту НАБУ. 2. Інформацію щодо результатів впровадження аудиторських рекомендацій оприлюднено на офіційному вебсайті та/або в соціальних мережах НАБУ у межах інформаційної кампанії з презентації піврічного звіту. 3. Оприлюднено інформацію про дисциплінарні провадження та узагальнення порушень на офіційному вебсайті та/або в соціальних мережах НАБУ. 4. Оприлюднено інформацію про співбесіди на доброчесність на керівні посади в Національному бюро. 5. Оприлюднено інформацію про основні результати діяльності Національного бюро. 6. Дані розділу «Особливо важливі справи» оновлено до актуальних.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 3.4. Активізація просвітницької роботи та зовнішніх комунікацій Національного бюро.

Проблема: обізнаність окремих категорій громадян про діяльність Національного бюро залишається на середньому рівні, а рівень довіри залежить від впливу зовнішніх чинників.

Очікувані результати:

- підвищено рівень обізнаності громадян щодо підслідності Національного бюро, його завдань як органу досудового розслідування, проваджень та здобутків у сфері протидії корупції;
- проведено комунікаційні кампанії, спрямовані на формування у населення нульової толерантності до корупції у будь-яких її проявах;
- здійснюється системний моніторинг суспільної думки та проводяться публічні консультації з метою отримання інформації щодо оцінки рівня поінформованості суспільства про діяльність Національного бюро.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
3.4.1.	Активізація просвітницької роботи та зовнішніх комунікацій Національного бюро.	1. Створено спільну робочу групу з підвищення стратегічної інституційної довіри до Національного антикорупційного бюро України та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, напрацьовано заходи з покращення рівня довіри. 2. Оприлюднено інформацію про результати роботи на офіційному вебсайті та/або соціальних мережах Національного бюро. 3. Розроблено проєкт комунікаційної стратегії, проведено обговорення із залученням внутрішніх зацікавлених сторін. 4. Затверджено та оприлюднено комунікаційну стратегію НАБУ, включаючи розділ щодо моніторингу ефективності. 5. Забезпечено та виміряно зростання охоплення аудиторії у соцмережах (підписники, взаємодія) – щороку мінімум на 10%. 6. Забезпечено та виміряно тональність згадок у медіа на рівні: “переважно нейтральна” або “позитивна”. 7. Проведено ініціативно або взято участь у комунікаційних кампаніях / заходах, спрямованих на популяризацію незалежності Національного бюро, відповідну інформацію оприлюднено. 8. Забезпечено публічне висвітлення теми незалежності через заяви, інтерв’ю, коментарі керівництва Національного бюро або спеціальні проєкти на офіційному вебсайті та/або соціальних мережах Національного бюро. 9. Проведено моніторинг соціологічних досліджень щодо рівня довіри громадян до Національного бюро.

-
- | | |
|--|--|
| <p>3.4.2. Концептуалізувати та реалізувати проекти та заходи, спрямовані на підвищення довіри до Національного бюро, включаючи обізнаність щодо підслідності Національного бюро, його завдань як органу досудового розслідування, проваджень та здобутків у сфері протидії корупції.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведено ініціативно або взято участь у проектах / заходах, спрямованих на підвищення довіри до Національного бюро. 2. Проведено ініціативно або взято участь у проектах / заходах, спрямованих на покращення взаємодії зі студентами. 3. Проведено ініціативно або взято участь у початкових онлайн-заходах. 4. Проведено ознайомчі заходи щодо діяльності Національного бюро для зовнішніх аудиторій (ознайомчі візити, лекції, онлайн-лекції). 5. Забезпечено та виміряно впізнаваність Національного бюро серед цільових аудиторій за результатами опитувань на рівні: “позитивна динаміка”. |
|--|--|
-
- | | |
|--|---|
| <p>3.4.3. Створити підрозділ стратегічного планування, не пов’язаний із діяльністю НАБУ з розслідування злочинів. Цей підрозділ має перебрати на себе функції стратегічного планування, моніторингу і оцінки від Управління внутрішнього контролю, а також підготовки піврічних звітів НАБУ від Управління комунікацій та зовнішніх зв’язків з метою підняття цих процесів на вищий рівень. Діяльність нового підрозділу також має бути тісно пов’язана зі стратегічними зовнішніми комунікаціями НАБУ, інформуванням українського суспільства про масштаб корупції у країні та завдану нею шкоду, наданням керівництву НАБУ високоякісної інформації для ухвалення рішень чи оголошення публічних заяв.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформована концепція нового підрозділу стратегічного планування, не пов’язана із розслідуванням злочинів та прийнято рішення про доцільність або недоцільність впровадження запропонованої концепції. 2. У разі доцільності впровадження – внесено зміни до структури Національного бюро, штатного розпису, визначено основний функціонал підрозділу. |
|--|---|
-

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічний пріоритет 4.

Забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю
відповідно до кращих світових практик. Організація належних умов праці

Стратегічна ціль 4.1. Впровадження системи внутрішнього контролю відповідає кращим світовим практикам.

Проблема: відсутність системного підходу до контролю управлінських процесів та ефективності організаційної структури задля своєчасного виявлення як недоліків та ризиків у діяльності Національного бюро.

Очікувані результати:

- запроваджено систему внутрішнього контролю та аудиту, які забезпечують підвищення ефективності функціонування Національного бюро, а також встановлюють чіткі критерії оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів;
- заходи управління ризиками, у тому числі корупційними, здійснюються з використанням методології та інструментарію ризик-менеджменту.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
4.1.1.	Розробити значимі KPI для вимірювання ефективності та результативності діяльності щодо виявлення та розслідування УВК, які є конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими за часом.	Забезпечено щорічне проведення оцінки ефективності роботи Управління внутрішнього контролю за методологією, затвердженою наказом Національного бюро.
4.1.2.	Впровадити та підтримувати уніфіковану систему управління проєктами для координації та постійного моніторингу програм і діяльності НАБУ, щоб забезпечити досягнення Бюро своїх оперативних цілей, а також цілей звітування та комплаєнсу.	1. 100% стратегічних проєктів ведуться в електронній системі до кінця 2026 року. 2. Не менше 80% працівників, залучених до проєктів, пройшли навчання. 3. Щоквартальні звіти про реалізацію проєктів формуються автоматично. 4. Рівень своєчасності виконання проєктних завдань зростає до 90%.
4.1.3.	Впровадити систему внутрішнього контролю, яка є інтегрованою, ризик-орієнтованою, безперервною та ефективною	1. Оприлюднено на внутрішньому порталі Національного бюро в інтерактивній формі опис внутрішнього середовища та адміністративних регламентів процесів у Національному бюро, крім тих, інформація щодо яких з обмеженим доступом. 2. Розроблено та оприлюднено на внутрішньому порталі Національного бюро навчальні матеріали щодо організації та вдосконалення системи внутрішнього контролю. 3. Розроблено та подано на затвердження Директору Національного бюро проєкт нормативно-правового акта щодо порядку реагування на відхилення в системі внутрішнього контролю.

		4. Надано рекомендації щодо удосконалення процедур залежно від виявлених недоліків і змін у середовищі
4.1.4.	Суттєво збільшити відсоток детективів, які займаються розслідуваннями кримінальних правопорушень, серед загальної кількості персоналу, за потреби, шляхом зменшення кількості працівників в інших підрозділах після проведення ретельного аналізу їхнього навантаження та пріоритизації завдань.	1. Переглянуто фактичні обов'язки детективів та, у разі виявлення виконання нетипових для функції детектива обов'язків, виконано їх перерозподіл на інші підрозділи. 2. Збільшено штатну чисельність детективів за рахунок оптимізації внутрішніх ресурсів.
4.1.5.	Посилення інституційної спроможності територіальних управлінь.	1. Розроблено заходи щодо посилення інституційної спроможності територіальних управлінь для забезпечення виконання завдань Національного бюро на закріпленій території. 2. Внесено зміни у структуру та штатний розпис територіальних управлінь, передбачивши додаткові підрозділи, які будуть забезпечувати виконання завдань та обов'язків Національного бюро в регіонах. 3. У кожне територіальне управління додано по посаді спеціаліста, відповідального за роботу режимно-секретного приміщення та забезпечення охорони державної таємниці. 4. Створено відділи територіальних управлінь у визначених обласних центрах України.
4.1.6.	Створити тимчасову чи постійну робочу групу для перегляду та оптимізації внутрішніх бізнес процесів НАБУ, розробки відповідних настанов та стандартних операційних процедур і впровадження внутрішніх політик для оптимізації роботи НАБУ.	1. Створена робоча група з оптимізації бізнес-процесів. 2. Сформовано план роботи робочої групи на 2026 рік з метою оптимізації бізнес-процесів. 3. Оптимізовано не менше 5 ключових бізнес-процесів на рік.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 4.2. Підтримання високих показників розслідування кримінальних проваджень детективами Національного бюро за рахунок належного матеріального-технічного та фінансового забезпечення.

Проблема: існує ризик зниження ефективності та уповільнення темпів розслідувань через невідповідність поточного матеріально-технічного та фінансового забезпечення зростаючим потребам детективів. Дефіцит ресурсів (приміщень, техніки (у тому числі сучасних спеціальних технічних засобів для негласного отримання інформації), транспорту) призводить до неефективної організації роботи та надмірних витрат людських і часових ресурсів.

Очікувані результати:

- працівників Національного бюро забезпечено достатньою кількістю службових приміщень (робочі кабінети, лабораторії, приміщення для сховища документів, речових доказів, архівне приміщення, кімнати відпочинку тощо), оргтехнікою та транспортними засобами;
- належне матеріально-технічне забезпечення сприяє кращій організації роботи, автоматизації управлінських процесів, підвищується точність і швидкість збирання, аналізу й обробки інформації, заощаджуються часові та людські ресурси.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
4.2.1.	Переглянути та, за потреби, доопрацювати процедури визначення матеріальних потреб відповідно до встановлених пріоритетів для фінансування з державного бюджету та міжнародної допомоги.	Розроблено та затверджено процедури визначення матеріальних потреб Національного бюро відповідно до встановлених пріоритетів
4.2.2.	Оцінити потреби та оновити обладнання для комп'ютерних криміналістичних експертиз. Проводити необхідне навчання персоналу для того, щоб він був обізнаним про останні технологічні розробки та новинки у сфері обробки даних.	1. Визначено конкретний перелік потреб з оновлення/модернізації/заміни та/або закупівлі технічних засобів для проведення комп'ютерних криміналістичних досліджень, а також перелік потреб з навчання персоналу. 2. Враховано необхідні видатки на зазначені потреби під час формування бюджетного запиту на відповідні роки. Надіслано звернення до надавачів МТД щодо надання технічної допомоги. 3. Здійснено закупівлю технічних засобів для проведення комп'ютерних криміналістичних досліджень, також навчальних курсів відповідно до визначених потреб. 4. Технічні засоби оновлено / модернізовано / замінено / введено в експлуатацію та проведено навчання працівників кримінальної лабораторії з питань проведення комп'ютерних криміналістичних досліджень.

4.2.4. Отримати чи створити інструмент на основі штучного інтелекту, який би автоматично конвертував записані важливі телефонні розмови в текстову інформацію.	1. Введено в дослідну експлуатацію програмний продукт для транскрибування із мереживним доступом користувачів до відповідних ресурсів. 2. Здійснено оцінку ефективності використання детективами НАБУ програмного продукту для транскрибування, визначено подальші напрями розвитку. 3. Забезпечено наявність інструментів цифрової ідентифікації голосу (бібліотеки цифрових ідентифікаторів), аналітичної обробки змісту текстів аудіофайлів, побудови зв'язків між сутностями.
4.2.5. Надати НАБУ додаткові приміщення, що дозволить збільшити кількість кімнат для допитів настільки, щоб усі допити та співбесіди могли проводитися одночасно в однакових фізичних умовах, а також виділити додаткові кімнати для роботи детективів та відвести спеціальні приміщення для ознайомлення представників сторони захисту з матеріалами справи.	Отримано нові будівлі (приміщення).
4.2.6. Розробити та впровадити стратегію розвитку інформаційних технологій (ІТ), яка відповідатиме сучасним трендам, сприятиме загальній цифровізації бюрократичних процесів та підвищить ефективність аналітичної, оперативно-пошукової та слідчої діяльності НАБУ.	1. Проведено аудит існуючої ІТ-інфраструктури, аналіз поточних бізнес-процесів та оцінка потреб підрозділів НАБУ у цифрових інструментах. 2. Розроблено та затверджено стратегію розвитку інформаційних технологій НАБУ, що включає цілі, дорожню карту та вимірювані показники успіху. 3. Створено та впроваджено спеціалізовані цифрові інструменти для підвищення ефективності аналітичної, оперативно-пошукової та слідчої діяльності.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль: 4.3. Сприяння забезпеченню належних соціальних гарантій працівникам Національного бюро.

Проблема: існуючий рівень заробітної плати та соціальних гарантій працівників Національного бюро є неконкурентним та недостатнім, що створює значні корупційні ризики всередині інституції, відток досвідчених професіоналів та загалом перешкоджає залученню висококваліфікованих кадрів і збереженню наявного потенціалу при відсутності мотивації працівників як такої.

Очікуваний результат: рівень заробітної плати та перелік забезпечених державою соціальних гарантій є достатнім для мінімізації ризиків корупційних проявів з боку працівників Національного бюро та конкурентноздатною для залучення мотивованих працівників.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
4.3.1.	Розглянути можливість скасування заморожування індексації розміру посадового окладу працівників НАБУ, відновивши його прив'язку до прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який щорічно індексується в законі про Державний бюджет України; уникати змін у законодавстві, що скасовують автономне регулювання заробітної плати працівників НАБУ в Законі України “Про Національне антикорупційне бюро України” та підпорядковують його рішенням Уряду.	1. Підготовлений проєкт змін до конкретних норм законів, що забезпечить відновлення безумовної автономності регулювання заробітної плати працівників НАБУ виключно спеціальним законом, усуне колізії, вплине на реальну конкурентоспроможність заробітної плати працівників НАБУ. 2. Проведені попередні фінансово-економічні розрахунки для забезпечення впровадження змін щодо безумовно автономного регулювання питань заробітної плати працівників НАБУ спеціальним Законом. 3. Забезпечено надання НАБУ обґрунтованих пропозицій у разі надходження до Верховної Ради України проєктів законів, що погіршують умови оплати праці працівників НАБУ.
4.3.2.	Запровадити додаткові пільги та гарантії для працівників НАБУ з метою покращення умов праці (у тому числі на одноразову виплату в разі втрати працездатності, право на отримання службового житла та додаткові надбавки, які надаються державним службовцям відповідно до Закону «Про державну службу»).	1. Підготовлено проєкт змін до конкретних норм законодавства, які включені до загального переліку (каталогу) законодавчих змін, необхідних для підвищення ефективності діяльності НАБУ. 2. Проведені попередні фінансово-економічні розрахунки для забезпечення впровадження змін щодо покращення житлових умов, умов оплати праці, які надані керівництву.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль: 4.4. Побудова ефективної внутрішньої комунікації.

Проблема: внутрішня комунікація в Національному бюро є фрагментованою та побудованою на внутрішній взаємодії у самостійних структурних підрозділів, а не Національному бюро загалом. Це може призводити в окремих випадках до затримки управлінських рішень, необізнаності працівників у завданнях, функціях та викликах у роботі інших підрозділів.

Очікувані результати:

- система внутрішньої комунікації забезпечує належний обмін інформацією, реалізацію управлінських рішень та своєчасний контроль за їх виконанням;
- забезпечено можливість безпосередньої комунікації кожного працівника із суб'єктом прийняття управлінських рішень, у тому числі Директором та заступниками Директора Національного бюро, завдяки чому процес прийняття рішень є транспарентним.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
4.4.1.	Побудова ефективної внутрішньої комунікації.	1. Проаналізовано поточний стан системи внутрішньої комунікації, визначено інструменти для розбудови системи внутрішніх комунікацій Національного бюро. 2. Розроблено та впроваджено регламент внутрішньої комунікації: порядок передачі інформації, відповідальних осіб, канали обміну інформацією. Визначено осіб, відповідальних за внутрішні комунікації у кожному самостійному структурному підрозділі. 3. Розроблено та впроваджено Стратегію внутрішніх комунікацій НАБУ. 4. Запроваджено механізм взаємодії керівництва НАБУ з працівниками з обговоренням управлінських рішень, планів та результатів діяльності. 5. Впроваджено спеціальний внутрішній вебпортал НАБУ для оперативного інформування та взаємодії поміж працівниками та між працівниками та керівництвом, зокрема через форму зворотного зв'язку та проведено інформаційну кампанію всередині колективу щодо необхідності у внутрішніх комунікаціях та внутрішній корпоративній культурі. 6. Розроблено та забезпечено закупівлю атрибутів НАБУ (корпоративний мерч). 7. Організовано та проведено тренінги для працівників і керівництва щодо ефективної комунікації, командної роботи, командоутворення. 8. Забезпечено зростання відсотку задоволених працівників станом внутрішніх комунікацій за результатами щорічного опитування працівників Національного бюро.

4.4.2. Розробити та впровадити власну внутрішню систему онлайн–навчання працівників відповідно до єдиної системи внутрішніх комунікацій.	1. Розроблено та впроваджено внутрішню онлайн-систему, спрямовану на навчання працівників. 2. Розроблено та впроваджено механізм функціонування, наповнення та оновлення системи внутрішнього навчання.
4.4.3. Проаналізувати можливості подальшого покращення якості щорічного опитування працівників, вжити відповідних дій щодо підвищення рівня обізнаності та демонстрації впливу результатів опитувань на внутрішні організаційні рішення.	1. Розроблено механізм аналізу відповідей на щорічне опитування. 2. Створено дієву систему "зворотного зв'язку" за результатами опитування. 3. Підвищено активність участі співробітників у проведенні щорічного опитування.

ПЛАН ЗАХОДІВ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАБУ

Стратегічна ціль 4.5. Розвиток культури доброчесності серед працівників Національного бюро.

Проблема: недостатній рівень культури доброчесності та ефективності контрольних процедур у Національному бюро створює ризики корупційних та інших правопорушень серед працівників.

Очікувані результати:

- у діяльність Управління внутрішнього контролю впроваджено кращі світові практики запобігання та протидії корупційним та іншим правопорушенням серед працівників Національного бюро;
- ефективність та зрозумілість контрольних процедур сприяє зміцненню культури доброчесності у Національному бюро.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
4.5.1.	Провести об'єктивну оцінку поточної практики моделювання ситуацій для перевірки на доброчесності УВК та розробити політику, яка регулює цю практику.	1. Методи перевірок на доброчесність, запроваджені у практичну діяльність Управління внутрішнього контролю, унормовані. 2. Впроваджено ризик-орієнтований підхід для вибору методів та об'єктів для проведення перевірок на доброчесність. 3. Не менше 30 % від загальної кількості проведених Управлінням внутрішнього контролю перевірок на доброчесність здійснюються у форматі моделювання ситуації, а результати ефективності використаних методів та можливості їх використання у майбутньому доведені до відома Директора Національного бюро.
4.5.2.	Провести об'єктивну оцінку процедур і практик, пов'язані з початком службових розслідувань, і за необхідності, переглянути процедури, щоб забезпечити об'єктивну та своєчасну оцінку та розслідування всіх достовірних звинувачень у серйозних порушеннях з боку співробітників НАБУ.	1. За результатами проведення об'єктивної оцінки процедур і практик із притягненням працівників Національного бюро до дисциплінарної відповідальності у разі необхідності підготовлено та надано на затвердження Директору Національного бюро пропозиції щодо удосконалення процедур, що регулюють проведення службового розслідування та дисциплінарне провадження 2. Доведено до відома Директора інформацію про результати проведеного аналізу. За потреби ініційовано внесення змін до Інструкції про порядок проведення службового розслідування стосовно працівників Національного антикорупційного бюро України

4.5.3. Переглянути процедури для забезпечення того, що розбіжності у висновках за результатами розслідувань між детективами і керівництвом УВК документувались, а також велись внутрішні записи про природу таких розбіжностей і як вони були розв'язані.	Усі розбіжності між детективами та керівництвом УВК, що виникли в процесі проведення службового розслідування, долучені до висновку службового розслідування, включені до аналітичної довідки за результатами підготовки щорічного звіту та доведені до відома Директора НАБУ.
4.5.4. Забезпечувати ведення повних і верифікованих записів про дисциплінарні провадження, зокрема висновків УВК, Дисциплінарної комісії та рішень Директора НАБУ, з метою моніторингу засвоєних уроків і забезпечення послідовності застосування процедур і санкцій.	Впроваджено механізм своєчасного вжиття заходів щодо усунення причин і умов, які призвели до вчинення дисциплінарних правопорушень
4.5.5. Вдосконалити механізми безпечної взаємодії з викривачами з метою підвищення довіри до Управління внутрішнього контролю та готовності працівників НАБУ своєчасно повідомляти про можливі правопорушення.	Результати моніторингу ефективності нормативно впроваджених механізмів анонімізації повідомлень викривачів та заявників включені до щорічного звіту Управління внутрішнього контролю та доведені до відома Директора Національного бюро. 1. На внутрішньому порталі розміщено методичні матеріали (пам'ятку) щодо належного тону керівників у Національному бюро щодо заохочення викривацької діяльності. 2. Розроблено програму навчання та забезпечено проведення Управлінням внутрішнього контролю для керівників структурних підрозділів щорічних тренінгів щодо належного заохочення ними викривацької діяльності (в онлайн або офлайн форматі). 3. Сформульовано та включено до щорічного опитування працівників Національного бюро питання щодо виконання керівниками рекомендацій стосовно заохочення викривацької діяльності серед підлеглих працівників. 1. На внутрішньому порталі Національного бюро розміщено відеоінструкцію, пам'ятку для викривачів і заявників, а також форму для отримання конфіденційних відгуків від викривачів та заявників. 2. Створено форму для отримання конфіденційних відгуків від викривачів та заявників, яку розміщено на внутрішньому порталі Національного бюро.

3. Оновлено програму вступного тренінгу для новопризначених працівників «Базові професійні знання. Досвід НАБУ» (тема "Корпоративна культура та взаємодія між підрозділами:

1.9. Антикорупційні обмеження, принципи та стандарти Кодексу професійної етики працівників НАБУ") та онлайн-курсу «Професійна етика працівників Національного бюро та антикорупційні обмеження».

4.5.6. Забезпечення доброчесності працівників Національного бюро шляхом мінімізації ризику витоку інформації, що становить державну таємницю.

УВК не менше одного разу на два роки проводить поліграфологічні дослідження працівників Національного антикорупційного бюро України, які мають допуск до державної таємниці, на предмет вчинення дій на користь держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором, за методологією, узгодженою із Службою безпеки України

5. Додаткові заходи для реалізації Стратегії

Проблема: неефективний аналіз та потреба в обробці великого обсягу даних ускладнюють діяльність Національного антикорупційного бюро України у сфері виявлення та розслідування корупційних злочинів.

Очікувані результати:

- автоматизація рутинних завдань таких як збір, класифікація та аналіз даних;
- можливість аналізу існуючих корупційних схем та пошук закономірностей для прогнозування потенційних ризиків у майбутньому.

№	Завдання (рекомендація аудиту або рекомендація Технічної оцінки (у разі наявності))	Індикатор виконання
5.1.	Підвищення ефективності та результативності боротьби з корупцією шляхом автоматизації аналізу великих масивів даних і виявлення прихованих корупційних схем шляхом впровадження штучного інтелекту (ШІ) в діяльність Національного антикорупційного бюро України.	1. Сформовані технічні вимоги для системи. 2. Проведено «пілотний проєкт». 3. Сформовано технічні вимоги для необхідної інфраструктури для функціонування ШІ. 4. Здійснено закупку та налаштування необхідної інфраструктури для функціонування ШІ. 5. Розроблено або придбано необхідний цифровий інструмент з можливостями ШІ. 6. Розгорнута система має інтеграцію з необхідними джерелами даних. 7. Не менше 50 % користувачів та адміністраторів системи пройшли відповідне навчання. 8. Система з можливостями ШІ введена у промислову експлуатацію наказом Національного бюро. 9. 90% аналітиків та детективів мають доступ цифрового інструменту з можливостями ШІ.