



НАЦІОНАЛЬНЕ АНТИКОРУПЦІЙНЕ БЮРО УКРАЇНИ

Н А К А З

«__» _____ 20__ року

№ _____

Про затвердження Стратегії розвитку Національного антикорупційного бюро України на 2025–2030 роки

З метою становлення Національного антикорупційного бюро України як центрального органу виконавчої влади із спеціальним статусом, на який покладається попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових, збереження довіри громадянського суспільства та міжнародної спільноти до Національного антикорупційного бюро України, підвищення рівня кадрового потенціалу, керуючись пунктом 5 частини першої статті 8 Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України»,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Стратегію розвитку Національного антикорупційного бюро України на 2025–2030 роки, що додається.
2. Першому заступнику, заступникам Директора Національного бюро, керівникам самостійних структурних підрозділів забезпечити виконання та впровадження вимог цього наказу у службовій діяльності.
3. Першому заступнику Директора Національного бюро у строк до **02.06.2025** організувати підготовку та подачу на затвердження Директору Національного бюро проект Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку Національного антикорупційного бюро України на 2025–2030 роки.
4. Відділу документообігу (Асанова Л.М.) ознайомити з цим наказом Першого заступника, заступників Директора Національного бюро, керівників самостійних структурних підрозділів.
5. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Директор

Семен КРИВОНОС



ЗАТВЕРДЖЕНО

наказ Національного
антикорупційного бюро України
від «___» _____ 20__ № _____

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО БЮРО УКРАЇНИ НА 2025–2030 РОКИ

НАБУ – ВІЗІЯ, МІСІЯ, ЦІННОСТІ

Візія:

Ми – незалежний, професійний правоохоронний орган, який користується високою довірою суспільства та міжнародних партнерів, забезпечуючи викорінення системної корупції та невідворотність покарання для топкорупціонерів.

Місія:

Виявлення, знешкодження та запобігання корупції у вищих ешелонах влади з метою захисту національної безпеки.

Основні цінності:

Незалежність: *Ми є* інституційно незалежним центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом.

Досконалість: *Ми* дотримуємося найвищих стандартів професійної діяльності.

Відповідальність: *Ми* несемо відповідальність за свої дії, рішення та їхні наслідки.

Верховенство права: *Ми неухильно дотримуємося* Конституції, законів України та Кодексу професійної етики.

Доброчесність: *Ми здійснюємо* свою діяльність відповідно до принципів чесності та прозорості і *дотримуємося* високих етичних стандартів та норм доброчесності.

Відкритість: *Ми відкриті* до співпраці та взаємодії з громадськістю та *регулярно інформуємо* суспільство про результати роботи Національного антикорупційного бюро України (далі – НАБУ).

Інноваційність: *НАБУ впроваджує* передові рішення та практики, зокрема в частині діджиталізації, з метою зменшення витрат ресурсів та прискорення досудових розслідувань, а також оптимізації внутрішніх процесів.

Превенція: *Ми проводимо* політику нетерпимості до будь-яких форм корупції в НАБУ та *сприяємо* формуванню нульової толерантності до корупції у суспільстві.

ПРЕАМБУЛА

Утворене у 2015 році Національне антикорупційне бюро України (далі – Національне бюро, НАБУ) за дев'ятирічний період пройшло складний шлях інституційного становлення, впровадження та оптимізації операційних процесів і професійних управлінських систем.

Водночас у процесі реалізації Стратегії інституційного розвитку (2020 – 2023 роки) Національне бюро зіштовхнулося з низкою внутрішніх і зовнішніх факторів, що створювали ризики для успішної реалізації ключової функції Національного бюро у боротьбі з топкорупцією, а також дотримання гарантій його інституційної та операційної незалежності.

За результатами реалізації попередньої Стратегії і з урахуванням очевидних потреб щодо зниження ідентифікованих ризиків та проведення фундаментальних реформ у Національному бюро у 2023 році за ініціативи Директора Національного бюро та за підтримки міжнародних партнерів (Бюро Державного департаменту США з міжнародних питань у сфері боротьби з незаконним обігом наркотиків та правоохоронних питань (далі – INL), Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (далі – EUACI) та уряду Японії) було організовано та проведено зовнішню технічну оцінку Національного бюро.

Отримані у рамках оцінки рекомендації стали дорожньою картою для вдосконалення стратегічних цілей та операційних процесів у Національному бюро, а також організаційних та штатних змін, які були проведені у 2024 році.

Крім того, у 2024 році у рамках забезпечення виконання національного законодавства та виконання міжнародних зобов'язань України розпочався перший в історії аудит ефективності Національного бюро, передбачений ст. 26 Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України». Публікація звіту щодо його результатів очікується на початку 2025 року.

Вказані вище фактори обумовили необхідність розробки нової Стратегії розвитку Національного бюро на 2025–2030 роки, положення якої мають перебувати у системному зв'язку з положеннями попередньої Стратегії, а також з рекомендаціями технічної оцінки, проведеної у 2023 році, відповідаючи вимогам щодо наступності та послідовності, а також пріоритетам, визначеним загальнодержавними документами стратегічного рівня, зокрема: Антикорупційною стратегією на 2021–2025 роки; Стратегією боротьби з організованою злочинністю; Стратегією повернення активів на 2023–2025 роки; Планом заходів, спрямованих на виконання Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки; Стратегією кібербезпеки України тощо.

З урахуванням викладеного Стратегія розвитку НАБУ на 2025–2030 роки покликана закласти надійний фундамент для розвитку Національного бюро з огляду на поточні й перспективні виклики та завдання, продовжуючи й примножуючи здобутки НАБУ у реалізації Стратегії від 2021 року. Її імплементація сприятиме посиленню незалежності та ефективності шляхом впровадження механізмів стратегічного розвитку та забезпечення сталої

міжнародної та громадської підтримки пріоритетних напрямів антикорупційної діяльності Національного бюро.

II. НАБУ – ДОСЯГНЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Забезпечено ефективне розслідування кримінальних проваджень (Стратегічна ціль 1.4. Стратегії від 2021 року)

З часу заснування Національного бюро його детективи досягли суттєвих успіхів у протидії корупції, зокрема притягнули до кримінальної відповідальності посадовців вищої ланки органів державної влади, в тому числі: народних депутатів, міністрів та їх заступників, керівників центральних органів виконавчої влади, керівників великих державних підприємств, суддів. Своєю роботою НАБУ сприяє соціальному, економічному, суспільному і політичному процвітанню в Україні.

Деякі сфери досягнень. З січня 2021 року до серпня 2024 року 771 особам повідомлено про підозру, а до суду Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі – САП) і НАБУ скерували 299 обвинувальних актів. За вказаний період суд виніс 128 обвинувальних вироків, що набули законної сили.

Протягом січня 2021 року – серпня 2024 року у кримінальних провадженнях, які розслідувалися детективами Національного бюро, вжито заходів щодо забезпечення відшкодування:

- у 2021 році – 16 148 587 000 грн;
- у 2022 році – 1 998 020 719 грн;
- у 2023 році – 3 391 291 239 грн;
- протягом січня–серпня 2024 року – 267 302 395 грн.

Лише протягом першого півріччя 2024 року економічний ефект від діяльності НАБУ і САП становив 3,7 млрд грн, що стало новим рекордом антикорупційних органів, а протягом січня–серпня 2024 року активно розслідувало 1272 кримінальних провадження (з них 602 – залишок кримінальних проваджень, які перебували у провадженні; 84 – залишок зупинених кримінальних проваджень; 452 – розпочато протягом звітного періоду; 134 – надійшло від інших органів протягом звітного періоду).

За вказаний період набрали чинності судові рішення, якими застосовано конфіскацію та (або) спеціальну конфіскацію, на понад 10 млн доларів у грошовому та матеріальному еквіваленті.

Деякі найбільш резонансні справи, що розслідувалися НАБУ:

- щодо одержання неправомірної вигоди у розмірі 400 тис. дол. США заступником Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури, якого звільнено 22.01.2023 Кабінетом Міністрів України після затримання детективами Національного бюро (<https://nabu.gov.ua/news/oderzhannia-400-tis-dol-nepravom-rno-vigodi-zastupnikom-m-n-strmater-ali-v-dkrito/>);

- схему заволодіння під час воєнного стану електричною енергією ПрАТ «НЕК «Укренерго» та легалізації отриманих від її продажу коштів у сумі понад 700 млн грн. Завдяки своєчасним діям НАБУ і САП у порядку міжнародного

співробітництва арештовані кошти на рахунках підконтрольної організатору схеми швейцарській компанії (<https://nabu.gov.ua/news/zavolodinnia-elektroenergiyeiu-na-716-mln-grn-pid-chas-voyennogo-stanu-skerovano-do-sudu/>);

- відносно екснародного депутата України, довірена особа якого організувала схему, за якою Одеський припортовий завод продавав мінеральні добрива наперед визначеній компанії за цінами, нижчими від ринкових, що спричинило тяжкі наслідки охоронюваним законом інтересам юридичної особи у вигляді недоотриманого доходу (упущеної вигоди) на суму понад 94 млн грн. У межах цього кримінального провадження створено спільну слідчу групу за участю Австрії, Хорватії, Франції. Надіслано запити про міжнародне правове доручення до 17 країн світу. Виявлено майно підозрюваних за кордоном. Арештовано віллу у Франції за 5 млн євро (<https://nabu.gov.ua/news/koruptciia-na-odes-komu-pryportovomu-zavodi-slidstvo-zaversheno/>);

- щодо заволодіння сільськогосподарськими угіддями, які перебували у постійному користуванні державних підприємств, на майже 2 млрд грн. Задля реалізації злочинного плану використовувався механізм безплатного отримання землі учасниками АТО. Учасники злочину підшукували таких осіб, після чого на них без їх відома і виділялись потрібні ділянки. Надалі цільове призначення землі змінювали й продавали її третім особам за ціною, подекуди у 10 разів нижчою за ринкову) (<https://nabu.gov.ua/news/zavolodinnia-derzhavnymy-zemliamy-na-mayizhe-2-mlrd-grn/>);

- незаконне заволодіння державними коштами та коштами міжнародних партнерів України, які призначалися для відновлення критичної інфраструктури м. Харкова, у сумі понад 128 млн грн, з яких 22 млн грн були надані Світовим банком (Міжнародний банк реконструкції та відродження) та призначалися для розвитку міської інфраструктури (<https://nabu.gov.ua/news/rozkradannia-ponad-128-mln-grn-na-vidnovlenni-kharkova-slidstvo-zaversheno/>);

- стосовно колишнього Голови Верховного Суду, обвинуваченого в одержанні неправомірної вигоди в особливо великому розмірі (2,7 млн дол. США) (<https://nabu.gov.ua/news/sprava-golovy-verkhovnogo-sudu/>);

- заволодіння коштами державного підприємства «Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря»-«Машпроект» на суму 71,6 млн дол. США (1,4 млрд грн за курсом НБУ на момент вчинення злочину). Під час слідства з метою здобуття доказів протиправної діяльності учасників схеми НАБУ і САП скерували запити про міжнародну-правову допомогу до понад 20 іноземних юрисдикцій. Завдяки відомостям, отриманим від індійських компетентних органів, вдалося підтвердити факт фіктивності послуг, а інформація від Швейцарії та Латвії дозволила відстежити «відмивання» незаконно отриманих від ДП коштів у розмірі 795 тис. дол. США й понад 222 тис. євро та 275 тис. дол. США відповідно (<https://nabu.gov.ua/news/zavolodinnia-1-4-mlrd-grn-dp-zoria-mashproekt-slidstvo-zaversheno/>);

- відносно народного депутата, за сумісництвом власника великого будівельного та аграрного бізнесів, який у серпні 2023 року звернувся до Віце-прем'єр-міністра з відновлення України – Міністра розвитку громад, територій

та інфраструктури України з проханням надати його компанії підряди з відбудови інфраструктурних об'єктів на 1 мільярд гривень. За це пообіцяв «винагороду» у розмірі 3–5% від вартості кожного підряду. Для узгодження подальших домовленостей нардеп також залучив директора компанії. Після надходження 50 млн грн за підряд з відновлення зруйнованого мосту в одному з регіонів України народний обранець через довірену особу надав викривачу-топпосадовцю Державного агентства відновлення обіцяний відсоток у сумі 150 тис. дол. США

(https://www.facebook.com/nabu.gov.ua/posts/751987696975697?ref=embed_post);

- у справі злочинної групи, яку очолював колишній народний депутат України – голова Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики (далі – ВРУ). До складу злочинної групи входили топпосадовці органів Держгеокадастру, а також особи, які контролювали діяльність цих органів, так звані куратори. Як встановило слідство, у 2017 році власник низки сільгосп компаній, який згодом став народним депутатом України IX скликання та очолив Комітет з питань аграрної та земельної політики ВРУ, у змові з тодішнім Головою Держгеокадастру та кураторами органів Держгеокадастру вирішив заволодіти землею у Сумській області загальною площею приблизно 2,5 тис. га та намагалися заволодіти ще приблизно 3,3 тис. га. (<https://nabu.gov.ua/news/zemel-na-koruptciia-na-sumshchyni-zaversheno-slidstvo-stosovno-eksnardepa-ta-chleniv-zlochynno-grupy/>);

- відносно Голови Антимонопольного комітету, який підозрюється у незаконному збагаченні на суму понад 50 млн гривень. (https://www.facebook.com/nabu.gov.ua/posts/913909564116842?ref=embed_post);

- викриття злочинної групи на чолі з колишнім директором держпідприємства «Поліграфічний комбінат «Україна», який організував масштабну схему із заволодіння коштами очолюваного ним підприємства на суму понад 450 млн грн (<https://nabu.gov.ua/news/makh-natc-z-pasportami-vikrito-m-zhnarodnu-koruptc-inu-skhemu-na-p-v-m-l-iarda-griven-zbitk-v/>).

Налагодження ефективної співпраці з іншими правоохоронними органами, громадськими інституціями та міжнародними партнерами (Стратегічна ціль 1.2. Стратегії від 2021 року)

Міжнародна та міжвідомча співпраця є одним з ключових напрямів діяльності Національного бюро. Зокрема у продовження позитивної практики попередніх періодів Національним бюро за сприяння Євроюсту створено міжнародну спільну слідчу групу зі слідчих України, Естонії та Франції. Крім того, упродовж 2021–2024 рр. Національне бюро уклало угоди (договори) та підписало меморандуми і партнерські угоди про співробітництво з:

- ✓ Генеральним Інспекторатом Сил Безпеки Чеської Республіки;
- ✓ Інститутом CEELI, o.p.s., Прага;
- ✓ Європейською прокуратурою (EPPO);
- ✓ Офісом Генерального інспектора Державного Департаменту США;

- ✓ Офісом Генерального інспектора Агентства США з міжнародного розвитку (USAID);
- ✓ Офісом Генерального інспектора Міністерства оборони США;
- ✓ Офісом Віцепрезидента з питань доброчесності Світового банку;
- ✓ Європейським банком реконструкції та розвитку;
- ✓ Національним антикорупційним органом Італійської Республіки;
- ✓ Державним підприємством "Український Національний центр розбудови миру", яке виконує функції Національного інформаційного бюро відповідно до Женевських конвенцій про поводження з військовополоненими та про захист цивільного населення під час війни від 12 серпня 1949 року;
- ✓ іншими установами та інституціями.

Завдяки налагодженню ефективної комунікації з іноземними правоохоронними органами вдалося реалізувати низку успішних операцій із викриття топкорупціонерів.

Ефективна комунікація та підвищення рівня довіри до Національного бюро (Стратегічна ціль 4.1. Стратегії від 2021 року)

Діалог із суспільством НАБУ розпочало з перших днів роботи, дотримуючись головних принципів своєї діяльності, а саме – прозорості, відкритості й підзвітності. Раз на пів року НАБУ звітує про результати. Директор НАБУ подає відповідний звіт Президенту України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України.

Громадськість отримує інформацію про діяльність НАБУ із пресбрифінгів, конференцій, інтерв'ю, коментарів щодо розслідувань тощо. З метою постійного донесення зрозумілою мовою інформації про результати своєї роботи НАБУ, за підтримки Консультативної місії ЄС (EUAM), Посольства США в Україні та Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI), підготувало низку спікерів – керівників структурних підрозділів, директорів територіальних управлінь та окремих слідчих. Вони надають коментарі щодо найбільш резонансних розслідувань, інформують про перебіг антикорупційної реформи та пояснюють, які рішення органів державної влади перешкоджають її успішному здійсненню тощо. Активна комунікація НАБУ із громадськістю відбувається через верифіковані сторінки в соціальних мережах: Фейсбуці, Твіттері, Телеграмі, Ютубі та Інстаграмі.

Забезпечена участь громадськості і під час оцінки ризиків у діяльності Національного бюро. Представник Ради громадського контролю є членом Комісії з оцінки ризиків у діяльності Національного антикорупційного бюро України. Проект Антикорупційної програми Національного бюро на 2023–2025 роки публікувався на офіційному вебсайті Національного бюро для публічного обговорення.

Окремий напрям діяльності Національного бюро – просвітництво громадян і взаємодія зі студентською спільнотою. Загалом за період з початку

2021 року проведено **176 просвітницьких заходів** у очному, онлайн або змішаному режимі, учасниками яких стали **163179 осіб**.

Національне бюро продовжило просвітницьку роботу у 2021–2024 роках. Молодь є цільовою аудиторією інформаційно-просвітницької діяльності Національного бюро з причин відкритості до нових знань, активної життєвої позиції, стійкої мотивації для змін та можливості формування культури нульової толерантності до корупції.

Ця взаємодія відбувається зокрема через такі проекти, як:

- **Антикорупційна школа НАБУ.** Цей проєкт Національне бюро реалізувало п'ять разів – у 2020–2024 роках – за підтримки Антикорупційної ініціативи ЄС. Всього за період існування проєкту залучено на конкурсних засадах майже 2500 студентів та молодих спеціалістів з різних регіонів України. Спікерами Антикоршколи стали представники Національного бюро, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, Вищого антикорупційного суду, міжнародних та громадських організацій, провідні науковці та представники інших українських відомств. У межах 21-ї щорічної конференції ЕРАС/ЕАСН, що відбулася в Кишиневі (Молдова) проєкт визнаний кращою антикорупційною ініціативою року за версією ЕРАС and EACN у 2022 році.

- **Всеукраїнський антикорупційний муткорт (далі – ВАМ)** реалізований вже тричі – у 2021–2023 – за підтримки Антикорупційної ініціативи ЄС. Це перший в Україні освітній дебатний турнір, спрямований на підвищення обізнаності студентів щодо проблеми корупції в Україні, удосконалення теоретичних та практичних навичок у галузі антикорупції, кримінального права та процесу. ВАМ отримав почесну відзнаку від незалежної мультидисциплінарної організації World Justice Project. Проєкт був номінований у категорії «Боротьба з корупцією та відкритий уряд».

- **Гра-розслідування «Слідство веде НАБУ»** створена Національним бюро для усіх, хто хотів би спробувати себе у ролі детектива. Гра отримала нагороду в конкурсі «Кращі практики освітніх інновацій» від НАДС. Загалом гру пройшли понад 17 000 учасників, а наразі готується її продовження — «Слідство веде НАБУ. 2».

- **Освітній серіал «Від заяви до вироку»**, створений для ознайомлення громадськості із роботою Національного бюро на різних етапах проведення розслідування. Серіал складається із 5 серій, які в інтерактивній формі допоможуть розібратися з підслідністю НАБУ та дізнатися більше про роботу із середини. Розміщений на порталі «Дія.Цифрова освіта».

Налагодженню ефективної комунікації із суспільством сприяє Рада громадського контролю при Національному бюро (РГК). До її складу входять 15 представників громадських об'єднань, які спеціалізуються на антикорупційній тематиці. Склад РГК оновлюється щороку за результатами рейтингового інтернет-голосування. З метою недопущення будь-яких фальсифікацій під час голосування у 2024 році забезпечено модернізацію системи рейтингового Інтернет-голосування (<https://voting.nabu.gov.ua>) шляхом впровадження обов'язкової авторизації користувача через систему електронної ідентифікації ID.GOV.UA.

Вкрай важливою є участь громадськості у складі дисциплінарних та конкурсних комісій Національного бюро, адже через своїх членів РГК має доступ до інформації про кандидатів та переможців на посади в НАБУ, а також про можливі порушення в роботі працівників НАБУ і реальні важелі впливу для максимально об'єктивного та справедливого розгляду такої інформації.

Набула подальшого поширення започаткована раніше практика участі у роботі Дисциплінарної комісії незалежних спостерігачів для забезпечення прозорості процесу, зокрема у випадках вирішення питання про відповідальність керівництва Національного бюро.

Впродовж останніх 5 місяців 2024 року головою Дисциплінарної комісії є член Ради громадського контролю при Національному бюро, під головуванням якого були розглянуті чи не найбільш складні та резонансні матеріали службових розслідувань в історії Національного бюро.

**Формування високопрофесійного та доброчесного колективу працівників
НАБУ за результатами відкритих і прозорих конкурсів.
Забезпечення гендерної рівності та інклюзивності
(Стратегічні цілі 1.1., 3.4., 4.2. Стратегії від 2021 року)**

10 грудня 2023 року набув чинності Закон України № 3502-IX «Про внесення змін до Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» щодо посилення інституційної спроможності НАБУ, яким збільшено кількість співробітників Національного бюро на 300 осіб. Вказане викликало потребу у залученні нової хвилі високомотивованих фахівців.

Із початку 2021 року до Національного бюро було подано понад 8 тисяч пакетів документів, з яких понад 6 тисяч – на посади детективів. Така активність у часи складних викликів (пандемії, спричиненої SARS-CoV-2, повномасштабної агресії росії проти України) є підтвердженням того, що Національне бюро стало одним із найбільш затребуваних роботодавців у державному секторі країни.

Маючи на меті формування високопрофесійного доброчесного колективу, Національне бюро не тільки не призупинило (на підставі положень Закону України від 12.05.2022 № 2259–IX) проведення багатоетапного відкритого конкурсу, а й оновило підходи до процедури перевірки (вивчення) особистих, ділових і моральних якостей кандидата на посаду у Національному бюро.

У межах зазначеної перевірки працівник Управління внутрішнього контролю Національного бюро здійснює опрацювання документів, поданих кандидатом для участі у конкурсі, та перевіряє зазначені в них відомості, у т.ч. з автоматизованих інформаційних і довідкових систем, реєстрів, банків даних та інших відкритих джерел, які можуть характеризувати рівень особистих, ділових і моральних якостей кандидата, за таким напрямками: притягнення кандидата до кримінальної або адміністративної відповідальності та відповідальності за корупційні правопорушення, відомостей про фінансово-майновий стан кандидата, наявності корпоративних прав, відомостей щодо громадянства, освіти, встановлення можливих зв'язків кандидата на зайняття посади з працівниками Національного бюро та особами, підслідними Національному

бюро тощо. Ефективним засобом, що допомагає виявляти корупційні ризики у поведінці кандидатів на посади до Національного бюро під час перевірки особистих, ділових і моральних якостей, є психофізіологічні дослідження з використанням поліграфа. З моменту впровадження цього механізму відповідну перевірку пройшли вже більше 300 осіб.

За підтримки Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні (EUACI) протягом 2023–2024 років за запитом керівництва Національного бюро відбувалася робота над проєктом «Розробка концепції з розвитку системи управління персоналом, шляхом комплексної діагностики», яку проводило українське представництво однієї з найбільших у світі міжнародних аудиторських компаній Ernst & Young Global Limited. Очікується, що впровадження наданих рекомендацій позитивно вплине на процес адаптації новопризначеного співробітника, вдосконалення навчання та розвитку у НАБУ, посилення внутрішньої та зовнішньої комунікації НАБУ, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності в Національному бюро.

У рамках виконання аудиторських рекомендацій у Національному бюро розроблена Програма тренінгу для навчання новопризначених детективів Головного підрозділу детективів «Базові професійні знання. Досвід НАБУ», затверджена наказом Національного бюро від 19.01.2024 № 11-А. Після призначення на посаду детективи та старші детективи Національного бюро мають можливість отримати необхідні навички для роботи в Національному бюро від внутрішніх досвідчених тренерів. Оскільки у Національному бюро сформовано базу внутрішніх тренерів для проведення навчальних занять для співробітників Національного бюро.

Створена за підтримки Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні у НАБУ навчальна онлайн-платформа (e-learning) дозволяє здійснювати дистанційне навчання працівників курсу «Основи етичної поведінки працівників Національного бюро», який містить візуалізований навчальний матеріал, а також тестові та ситуаційні завдання (навчальні кейси), які щорічно оновлюються.

Водночас Національне бюро організовує доступ до відповідних навчальних курсів і тренінгів як в Україні, так і за її межами. Тому працівники мають змогу переймати кращі світові практики у боротьбі з корупцією та досвід колег з-за кордону.

Усі навчальні курси для працівників НАБУ поділяються на два типи: базові та функціональні. Перші спрямовані на розвиток знань та вмінь, які повинен мати кожен працівник (знання норм законодавства, soft skills тощо). Другі – на вдосконалення професійної здатності працівника відповідно до вузького профілю. На внутрішньому порталі Національного бюро розміщується актуальна інформація про онлайн-навчання за необхідними для працівників напрямками.

Починаючи з 2024 року, процес оцінки роботи детективів відбувається за інноваційної методикою, затвердженою наказом Національного бюро від 30.11.2023 № 170 («Порядок оцінювання результатів службової діяльності детективів підрозділів детективів Національного антикорупційного бюро України»). Формою оцінювання результатів службової діяльності детективів,

керівників підрозділів детективів є визначення рейтингової оцінки, яка формується за такими напрямками оцінювання: результативність службової діяльності; виконавська дисципліна, участь в управлінській діяльності; участь у проєктах Національного бюро. Оцінка може бути проміжною (шість місяців, рік, вісімнадцять місяців) або повною (за два роки службової діяльності учасника оцінювання).

Для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо того як розвивається інституція у Національному бюро підтримується практика щорічного опитування. Його результати допомагають більш чітко сформулювати внутрішні точки зростання та мотивації команди. У НАБУ продовжується розвиток організаційної культури, ключові засади якої викладені у Кодексі професійної етики працівників Національного бюро. Цей Кодекс розроблено з урахуванням кращих світових практик, а встановлені у ньому принципи та стандарти етичної поведінки працівників НАБУ спрямовані на запобігання та врегулювання можливих конфліктних ситуацій, забезпечення гарантії високої якості та ефективності роботи, і, як наслідок, зростання рівня суспільної довіри до НАБУ.

З метою запобігання будь-яким проявам корупції та недоброчесності всередині інституції та захисту позитивного іміджу правоохоронного органу НАБУ продовжує вживати заходів щодо всеосяжного захисту викривачів.

У вересні 2023 року Національне бюро стало одним із перших органів державної влади, що підключилося до Єдиного порталу повідомлень викривачів, створення якого було передбачено Законом України «Про запобігання корупції» та Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 роки.

Аудитом відповідності системи взаємодії з викривачами у Національному бюро на відповідність положенням Директиви ЄС 2019/1937 та ISO 37002:2021 «Системи управління політикою корпоративного інформування – Настанови», проведеним у 2024 році за підтримки United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), встановлено, що механізми взаємодії з викривачами, що впроваджені у Національному бюро, загалом відповідають кращим європейським практикам та є більш досконалішими порівняно із національним законодавством. Підготовлені міжнародним аудитором рекомендації, що є орієнтиром для покращення роботи УВК, стосуються: оновлення внутрішньої нормативної регламентації процедури роботи з повідомленнями викривачів, розширення навчальної програми тренінгу щодо основ етичної поведінки та антикорупційного законодавства, ініціювання у взаємодії з центральним органом виконавчої влади, що реалізує антикорупційну політику, змін до національного законодавства про захист викривачів в Україні.

Підтримка високих стандартів доброчесності працівників НАБУ забезпечується також оновленими у 2023 році підходами до проведення процедури моніторингу способу їх життя.

Для забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі у НАБУ впроваджено інститут Уповноваженої особи (координатора), обов'язки якого покладено на заступника Директора НАБУ.

З метою забезпечення постійного каналу комунікації, що дозволяє повідомити про факти утиску на робочому місці, створено спеціальну електронну пошту, повідомлення з якої розглядаються Директором Національного бюро.

Оцінка політик, процесів та організаційної культури для забезпечення рівних можливостей у НАБУ стало предметом гендерного аудиту НАБУ, реалізованого за підтримки Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні (EUACI) у 2024 році.

Розбудова системи внутрішнього контролю, яка враховує вимоги законодавства України та найкращі міжнародні практики (Стратегічна ціль 3.2. Стратегії 2021–2023 роки)

У Національному бюро продовжується робота над впровадженням системи внутрішнього контролю відповідно до моделі COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), а також її інтеграція із системою антикорупційного менеджменту, побудованою відповідно до вимог міжнародного антикорупційного стандарту ISO 37001:2016 (Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use), який є основою Національного стандарту ISO 37001:2018 (ISO 37001:2016, IDT). Мета цього стандарту – допомогти організаціям ефективно налагодити процеси запобігання корупції як всередині самої структури, так і в комунікаціях із зовнішніми контрагентами. Зокрема, йдеться про розробку та впровадження антикорупційних політик, навчання, здійснення фінансового контролю, моніторингових заходів, підготовку звітності тощо.

Протягом 2021–2024 років структурними підрозділами Національного бюро описано внутрішнє середовище та адміністративні регламенти всіх самостійних структурних підрозділів, проведено оцінку ризиків на загальному рівні діяльності Національного бюро, затверджено Реєстр ризиків і план управління ризиками та заходів моніторингу Національного бюро на 2025 рік.

У 2023 році за результатами щорічної оцінки корупційних ризиків у діяльності Національного бюро прийнято нову Антикорупційну програму Національного бюро, розраховану на три роки. Її метою визначено:

- ✓ забезпечення імплементації положень Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки, затвердженої Законом України від 20.06.2022 № 2322-IX (далі – Антикорупційна стратегія), а також виконання заходів, передбачених Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220 (далі – Державна антикорупційна програма);

- ✓ забезпечення ефективності функціонування системи управління заходами протидії корупції у Національному бюро відповідно до вимог антикорупційного законодавства та Національного стандарту, подальше вдосконалення цієї системи;

- ✓ забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності самостійних структурних підрозділів Національного бюро;

- ✓ реалізація заходів з усунення або мінімізації корупційних ризиків, зменшення впливу корупціогенних факторів на діяльність Національного бюро;
- ✓ вдосконалення нормативної регламентації та оптимізації ключових управлінських процесів і процедур;
- ✓ запобігання та протидія потенційним корупційним практикам працівників Національного бюро у процесуальній сфері;
- ✓ забезпечення максимальної прозорості та підзвітності кадрової політики Національного бюро у тісній співпраці з представниками громадськості;
- ✓ посилення системи внутрішнього контролю та аудиту;
- ✓ удосконалення взаємодії з викривачами корупції;
- ✓ впровадження інноваційних форм комунікації та навчання положенням антикорупційного законодавства та міжнародних стандартів у сфері запобігання та протидії корупції.

**Оптимізація організаційної структури для забезпечення ефективного виконання покладених на НАБУ завдань
(Стратегічна ціль 3.1. Стратегії 2021–2023 роки)**

З огляду на обмежену кількість працівників триває пошук оптимальної структури Національного бюро, яка забезпечує високоякісне та ефективне виконання завдань та обов'язків, у тому числі і в регіонах.

Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 8 грудня 2023 року № 3502-IX щодо посилення інституційної спроможності Національного бюро передбачено поетапне збільшення кількості співробітників на 300 осіб.

На виконання рекомендацій зовнішньої незалежної оцінки, проведеної у 2023 році, та з метою посилення спроможності структурних підрозділів щодо проведення досудового розслідування, Головний підрозділ детективів трансформовано у п'ять самостійних структурних підрозділів.

З метою посилення експертного середовища всередині організації, здатного генерувати кваліфіковану консультативну допомогу детективам там, де це необхідно, створений у складі Управління кримінального аналізу та фінансових розслідувань відділ детективів кримінальної лабораторії перетворено у Підрозділ детективів цифрової криміналістичної лабораторії.

Враховуючи високий запит суспільства на транспарентність державних інституцій, особливо під час триваючої *повномасштабної агресії росії проти України*, Сектор внутрішнього аудиту розширено до відділу, а у складі Управління внутрішнього контролю створено відділ спеціальних перевірок для проведення перевірок особистих, ділових та моральних якостей.

Активний розвиток матеріально-технічної бази, впровадження передових технологій у криміналістичній та аналітичній сферах, ІТ та інформаційна безпека

(Стратегічні цілі 1.6, 3.3. Стратегії 2021–2023 роки)

Протягом 2021–2024 років матеріально-технічне забезпечення Національного бюро здійснювалося за рахунок коштів Державного бюджету України та міжнародної технічної допомоги. Коштом Державного бюджету України Національне бюро утримується в межах бюджетної програми за КПКВК 6321010 «Забезпечення діяльності Національного антикорупційного бюро України». Вагомий внесок у розвиток матеріально-технічної бази Національного бюро в рамках міжнародної технічної допомоги мали проєкти, що діяли за сприяння Посольства США, Посольства Великобританії в Україні, Євросоюзу та МЗС Данії:

- за фінансової підтримки Європейського Союзу та проєкту «Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні, фаза II» НАБУ мало змогу забезпечити робочими місцями в закритому сегменті мережі, вдосконалити і розширити свої спроможності щодо роботи із базами даних детективів Національного бюро;

- відділ з правоохоронних питань Посольства США в Україні (INL) надав технічну допомогу в частині вдосконалення інструментальної бази криміналістичної лабораторії та подовження ліцензій на технічну підтримку й оновлення програмного забезпечення, що значно розширило можливості НАБУ з дослідження електронних доказів. Надані Відділом з правоохоронних питань Посольства США в Україні (INL) броньовані автомобілі, дизельні генератори та тактичний одяг сприяли забезпеченню належних умов професійної діяльності, особливо працівників, робоче місце яких визначено поза центральним апаратом;

- за підтримки міжнародних партнерів – Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) та Антикорупційної ініціативи ЄС (EUACI) у головному офісі Національного бюро запрацював центр для дітей співробітників, в якому організовані зони для ігор, дистанційного навчання та відпочинку малюків та підлітків.

Інновації та модернізація існуючих механізмів та інструментів виконання завдань і функцій Національного бюро є пріоритетним напрямом розвитку.

З метою мінімізації бюрократичних процедур налагоджений процес управління доступом в інформаційно-телекомунікаційній системі досудового розслідування «іКейс».

У результаті інтеграції з Єдиним державним реєстром досудових розслідувань (ЄРДР) вдалось скоротити час обробки детективами інформації в ЄРДР, а впровадження інтеграційної взаємодії із системою електронного документообігу суду (Д-3) дозволило не тільки оптимізувати процеси досудового розслідування, а ще й зекономити часові та матеріальні ресурси. Завдяки впровадженню у системі «іКейс» понад 60-ти форм і шаблонів процесуальних документів інтеграційними каналами взаємодії передано до ВАКС понад 1500 цифрових клопотань. Створення сховища електронних доказів

у Національному бюро дозволило зменшити ризик втрати електронних доказів та забезпечити високий рівень гарантії їх використання у судовому процесі.

НАБУ як сучасний правоохоронний орган інвестує значні ресурси у розвиток інформаційних і технічних потужностей, а також необхідних систем інформаційної безпеки. У НАБУ триває впровадження міжнародного стандарту у сфері інформаційної безпеки ISO/IEC 27001:2015, який визначає вимоги до розроблення, впровадження, функціонування, моніторингу, перегляду, підтримування та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою. За підтримки Фонду цивільних досліджень та розвитку Сполучених Штатів Америки (CRDF Global) 90% працівників НАБУ пройшли теоретичне та практичне навчання з основ інформаційної безпеки і кібергігієни. НАБУ також отримало доступ до навчальної онлайн-платформи з основ інформаційної безпеки, що дозволить забезпечити систематичне задоволення потреб персоналу у навчанні з вказаної тематики.

III. НАБУ – ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА АНАЛІЗ

Від початку своєї діяльності Національне бюро демонструє якісно інший підхід до розслідування корупційних злочинів, який контрастує з існуючою в Україні практикою. Активізація розслідувань НАБУ та принциповість його співробітників зустріли супротив з боку політичних та олігархічних структур. Цей супротив знаходить відображення у різних формах системного тиску, наприклад:

- постійні спроби позбавити НАБУ інституційної незалежності як базової засади, що визначає спроможність розслідувати корупцію, вчинену за участі вищих посадових осіб у державі;
- вчинення судовими та правоохоронними органами дій, спрямованих на уникнення переслідування з боку НАБУ особами, причетними до політичної корупції;
- неодноразові пропозиції припинити переслідування осіб, задіяних у масштабних корупційних зловживаннях, в обмін на неправомірну вигоду, розмір якої сягав 5 млн дол. США;
- нереалізованість набутих НАБУ у 2019 році повноважень на автономне зняття інформації з електронних комунікаційних мереж, яке створює значні ризики витоку відомостей, що становлять таємницю досудового розслідування та знижує оперативність отримання необхідної для слідства інформації;
- незабезпечення детективів Національного бюро можливістю швидкого, якісного та незалежного проведення експертних досліджень у кримінальних провадженнях, підслідних Національному бюро;
- незаконна зміна підслідності у кримінальних провадженнях, які мають розслідувати виключно детективи Національного бюро;
- переслідування співробітників Національного бюро як фізично, так і шляхом відкриття щодо них кримінальних проваджень за надуманими приводами;
- маніпуляція громадською думкою;

➤ відтермінування обов'язку подання декларацій за 2021–2022 роки особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, що має наслідком обмежений строк притягнення до відповідальності;

➤ відсутність можливості самостійно розпочати розслідування кримінальних проваджень щодо депутатів Верховної Ради України;

➤ розголошення інформації щодо кримінальних проваджень під час вимушеної взаємодії з іншими правоохоронними органами.

Попередні проблеми та загрози були посилені **новими викликами** внаслідок розпочатої агресії росії проти України у 2022 році, а саме:

➤ частина працівників Національного бюро добровільно долучилися до лав Збройних Сил України та інших органів, на яких покладено функції із забезпечення оборони держави, що спричинило нестачу висококваліфікованих кадрів;

➤ багатоступінчастий конкурсний відбір на посади у Національному бюро в умовах кризової нестачі кваліфікованих кандидатів внаслідок мобілізації ускладнює реалізацію положень профільного закону щодо збільшення штатної чисельності;

➤ непоодинокими випадками є використання запровадженого правового режиму воєнного стану для зменшення прозорості процедур закупівель у сфері безпеки і оборони, у тому числі шляхом використання спрощених механізмів їх проведення. З огляду на те, що основним джерелом фінансування відповідних закупівель є кошти міжнародної допомоги, недостатній контроль у цій сфері може негативно вплинути на сприйняття України як надійного партнера у зовнішніх відносинах;

➤ правовий режим воєнного стану також ускладнив питання екстрадиції учасників корупційних схем до України. Так, на сьогодні ключовою причиною відмов Україні в екстрадиції у справах про корупційні правопорушення є пов'язані з воєнним станом безпекові гарантії екстрадованих осіб;

➤ внаслідок введеного режиму воєнного стану відтерміновано практичну реалізацію законодавчо наданого Національному бюро у 2019 році права на автономне зняття інформації з каналів зв'язку як невід'ємної частини функціональної незалежності Національного бюро. Також складним залишається процес отримання доступу Національного бюро до новостворених інформаційних ресурсів (баз даних);

➤ постійний ризик руйнування майна та інфраструктури НАБУ зумовлює необхідність збільшення видатків на організацію альтернативних сховищ.

SWOT-аналіз

З метою визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, було проведено внутрішній SWOT-аналіз, який включив широке та всебічне опитування працівників Національного бюро (317 респондентів), а також представників зовнішніх зацікавлених сторін

(Національного агентства з питань запобігання корупції, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (далі – САП), Вищого антикорупційного суду, Кабінету Міністрів України, Комітету Верховної Ради України з антикорупційної політики, та міжнародних партнерів Національного бюро. Ця оцінка допомогла визначити низку чинників, які можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на досягнення Національного бюро стратегічних цілей і результатів, зокрема:

Чинники загрози:

- відсутність політичної волі щодо боротьби з корупцією у вищого керівництва держави;
- активна протидія з боку бізнесово-політичних сил впливу («олігархів»);
- неналежна співпраця з іншими правоохоронними інституціями;
- «недружня позиція» інших правоохоронних органів – Національної поліції, СБУ, ДБР, БЕБ;
- відсутність ефективної та скоординованої співпраці з Офісом Генерального прокурора, внаслідок чого блокуються досудові розслідування у кримінальних провадженнях Національного бюро («недружня позиція» Офісу Генерального прокурора);
- недоліки і прогалини законодавства, що регулює порядок здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень, зокрема корупційних злочинів;
- відсутність у САП можливості самостійно надсилати запити на екстрадицію.

Чинники можливостей:

- підтримка з боку міжнародних партнерів – як іноземних держав-стратегічних партнерів України, так і міжнародних урядових та неурядових організацій;
- поглиблення взаємодії з українськими громадськими організаціями, статутною діяльністю яких є попередження та боротьба з корупцією;
- подальша інтенсифікація просвітницької діяльності Національного бюро щодо запобігання та протидії корупції;
- підтримка діяльності Національного бюро переважною більшістю українського суспільства, пересічними громадянами;
- внесення змін до процесуального законодавства та законодавства, що регулює діяльність Національного бюро;
- ефективне реформування правоохоронних органів;
- належна співпраця з НАЗК;
- оновлення судової системи шляхом проведення ефективного конкурсного відбору суддів.

Внутрішніми сильними сторонами Національного бюро визначені такі:

- високий професійно-етичний рівень, доброчесність працівників Національного бюро;

- ефективно запобігання «внутрішній» корупції;
- вагомі об'єктивні здобутки Національного бюро у сфері протидії топкорупції;
- новостворений, мобільний правоохоронний орган, утворений із використанням кращих світових практик, позбавлений стереотипів правоохоронних органів з більш тривалою історією;
- наявність чіткої організаційної структури;
- застосування відомостей, отриманих з інформаційних баз даних;
- застосування передових методів розслідування, що застосовуються правоохоронними органами розвинутих країн.

Внутрішніми слабкими сторонами Національного бюро визначені такі:

- робота в умовах підвищеного рівня стресу;
- недостатня штатна чисельність Національного бюро;
- недостатня кількість робочих приміщень – кабінетів;
- недостатнє розуміння опитуваними шляхів стратегічного розвитку Національного бюро.

Аналіз та узагальнення наведених вище досягнень, викликів, загроз, можливостей, а також сильних і слабких сторін організації та діяльності було покладено в основу визначення стратегічних пріоритетів розвитку Національного бюро.

ІІІ. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО БЮРО

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 бюро у сфері боротьби з корупцією

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.

Стратегічна ціль 1.2. Пріоритизація напрямів виявлення та розслідування злочинів

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.

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

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».

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

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

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

Очікувані результати:

- мінімізовано кількість витоків інформації шляхом впровадження внутрішніх правил поведінки 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.

Стратегічна ціль 1.6. Зняття інформації з каналів зв'язку, доступ до комп'ютерних систем та систем контрольованої доставки забезпечується без необхідності використання інфраструктури інших державних органів

Очікуваний результат: забезпечення автономного доступу Національному бюро до інформації за результатами зняття інформації з електронних комунікаційних мереж в інтересах НАБУ та унеможливлення будь-яким іншим органам доступу до матеріалів та ідентифікаторів, за якими воно здійснюється, шляхом впровадження системи перехоплення електронних комунікацій (СПЕК) НАБУ (з власними засобами управління СПЕК) та підключення її до модернізованих шлюзів мережних комплектів, впроваджених на мережах операторів рухомого зв'язку, що призведе до спрощення проведення відповідних слідчих дій та мінімізації випадків несанкціонованого розголошення інформації.

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

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».

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 доброчесного 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.

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

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.

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

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.

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

Очікувані результати:

- посилено співпрацю та обмін інформацією з іншими органами антикорупційної інфраструктури для проведення аналітичної роботи, розслідувань і спільних операцій;
- підвищено ефективність міжнародної співпраці з відповідними іноземними органами для надання взаємної правової допомоги, у тому числі за допомогою укладення офіційних угод/меморандумів про співпрацю;
- продовжено практику створення спільних слідчих груп;
- 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.

Стратегічна ціль 3.2. Покращення взаємодії з викривачами корупції

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.

Стратегічна ціль 3.3. Покращення механізму підзвітності Національного бюро

Очікувані результати:

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

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

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.

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

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.

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

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.

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

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.

Стратегічна ціль: 4.4. Побудова ефективної внутрішньої комунікації

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.

Стратегічна ціль 4.5. Розвиток культури доброчесності серед працівників Національного бюро

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.

IV. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Стратегія Національного бюро реалізується шляхом планування та здійснення заходів у рамках плану заходів з реалізації Стратегії, який складається на основі затвердженої Стратегії на період її дії. За необхідності план переглядається та до нього вносяться необхідні зміни наприкінці кожного року.

Оцінювання стану реалізації Стратегії включає поточний моніторинг та щорічну оцінку успішності виконання запланованих заходів на підставі визначених індикаторів.

V. ФІНАНСУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Основним джерелом фінансування реалізації Стратегії є Державний бюджет України, яким визначаються видатки для забезпечення належного функціонування та сталого розвитку Національного бюро. Додатковими джерелами можуть бути проекти міжнародної технічної допомоги.
