

2021
23

**СТРАТЕГІЯ
РОЗВИТКУ**

**НАЦІОНАЛЬНОГО
АНТИКОРУПЦІЙНОГО
БЮРО УКРАЇНИ**

ЗМІСТ

4	СПИСОК АБРЕВІАТУР ТА АКРОНІМІВ
6	ВІЗІЯ, МІСІЯ, ЦІННОСТІ
8	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
10	ІСТОРІЯ, КОНТЕКСТ І СЕРЕДОВИЩЕ
12	ДОСЯГНЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ
32	ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ
40	СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ
64	МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
64	ФІНАНСУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

СПИСОК АБРЕВІАТУР ТА АКРОНІМІВ

CoBIT		Відкритий IT-стандарт «Контрольні цілі для інформаційних та суміжних технологій»
e		електронний
ETL		вилучення, перетворення та завантаження даних
EUACI		Антикорупційна ініціатива Європейського Союзу в Україні
IEC		Міжнародна електротехнічна комісія
INL		Бюро з міжнародних питань у сфері боротьби з незаконним обігом наркотиків та правоохоронних питань Державного департаменту США
ISO		Міжнародна організація зі стандартизації
IT		інформаційні технології
ITIL		Бібліотека інфраструктури інформаційних технологій Великої Британії
JEF		Молоді європейські федералісти
MS		система керування
OSINT		розслідування (на основі) відкритих джерел
SWOT (аналіз)		аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз
АМПУ		Адміністрація морських портів України
БАКС		Вищий антикорупційний суд (України)
BAT		відкрите акціонерне товариство
ВРУ		Верховна Рада України
грн		гривня
ГУ		головне управління
ДБР		Державне бюро розслідувань
ДК		державний концерн

ДП		державне підприємство
ДСТУ		Державні стандарти України
ЄС		Європейський Союз
КМУ		Кабінет Міністрів України
КПКВК		Код програмної класифікації видатків та кредитування
КСУ		Конституційний Суд України
НАБУ		Національне антикорупційне бюро України
НАЕК		Національна атомна енергогенеруюча компанія
НАЗК		Національне агентство з питань запобігання корупції
НАК		Національна акціонерна компанія
НАТО		Організація Північноатлантичного договору
НаУКМА		Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ОЕСР		Організація економічного співробітництва та розвитку
ПАТ		публічне акціонерне товариство
ПрАТ		приватне акціонерне товариство
ПРООН		Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
РГК		Рада громадського контролю (НАБУ)
САП		Спеціалізована антикорупційна прокуратура
СБУ		Служба безпеки України
СхідГЗК		Східний гірничо-збагачувальний комбінат
ХК		холдингова компанія
		

ВІЗІЯ

Ми є незалежним професійним антикорупційним правоохоронним органом, який користується довірою в суспільстві та здійснює свою діяльність з урахуванням кращих світових практик, впроваджує ефективні методи боротьби з корупцією та запобігання їй.

МІСІЯ

Ми очищуємо владу від корупції заради побудови та розвитку успішного суспільства та ефективної держави.

ОСНОВНІ ЦІННОСТІ

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

Ми є інституційно незалежним антикорупційним правоохоронним органом, який вживає всіх необхідних внутрішніх та зовнішніх заходів для підтримки та посилення своєї незалежності. НАБУ вільне від будь-якого політичного або іншого незаконного впливу.

ДОСКОНАЛІСТЬ

Ми дотримуємося найвищих професійних стандартів.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

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

ВЕРХОВЕНСТВО ПРАВА

Ми неухильно дотримуємося Конституції та законів України, підзаконних нормативних актів та Кодексу професійної етики.

ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Ми здійснюємо свою діяльність чесно та прозоро. **Ми дотримуємося** високих етичних стандартів та норм доброчесності, **ми проводимо** політику нульової толерантності до будь-яких проявів корупції як у НАБУ, так і за його межами.

ВІДКРИТІСТЬ

Ми відкриті до співпраці та взаємодії з громадськістю, **ми регулярно інформуємо** суспільство про цілі та результати роботи НАБУ.

ПРЕВЕНЦІЯ

Ми сприяємо своєю діяльністю формуванню в суспільстві нульової толерантності до корупції.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА





НАЦІОНАЛЬНЕ
АНТИКОРУПЦІЙНЕ
БЮРО УКРАЇНИ

UKRAINE

ІСТОРІЯ, КОНТЕКСТ І СЕРЕДОВИЩЕ

За чотирирічний період з моменту ухвалення Стратегії розвитку інституційної спроможності та кадрового потенціалу Національного бюро (затверджена наказом Директора Національного бюро від 28.11.2017 № 215-О) Національне бюро (НАБУ) пройшло шлях від етапу інституційного становлення, впровадження та оптимізації операційних процесів і управлінських систем до набуття статусу драйвера антикорупційної реформи в Україні. НАБУ отримало загальне визнання і сприймається як взірець професійності та доброчесності.

Відтоді Верховна Рада України ухвалила низку програмних документів загальнодержавного рівня, які визначили вектор подальшого розвитку антикорупційних інституцій та політик. Отже, постала потреба в актуалізації Стратегії НАБУ.

14 вересня 2020 року Указом Президента України №392 затверджено «Стратегію національної безпеки України». З-поміж іншого цей документ визначив нульову толерантність до корупції як один із ключових пріоритетів ефективної діяльності органів, які запобігають та протидіють корупційним правопорушенням.

На стадії розгляду парламентом перебуває проєкт Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2020–2024 роки», який має визначити пріоритетні сфери у запобіганні та протидії корупції, використовуючи нові концептуальні підходи щодо формуван-

ня антикорупційної політики в Україні. Його ухвалення безпосередньо вплине на діяльність Національного бюро як антикорупційної інституції.

Також не останню роль відіграють Річні національні програми під егідою Комісії «Україна — НАТО», які затверджує Президент України. Одним із пріоритетів лишається розбудова ефективної системи запобігання та протидії корупції в Україні з метою сприяння економічному зростанню держави. НАБУ зарекомендувало себе як постійний учасник таких заходів, й успішно впроваджує у своїй діяльності положення програми НАТО з розбудови доброчесності, цілісності, прозорості, а також зниження корупційних ризиків у роботі оборонних і безпекових інституцій (Building Integrity Program (BI Program)).

Проте успіхи і здобутки НАБУ у сфері боротьби з топкорупцією спричинили системний опір діяльності інституції. Впливові особи, фінансовані олігархами, політики та високопосадовці організовували політичний тиск, медійні атаки, спрямовані на дискредитацію НАБУ та обмеження його інституційної незалежності.

З огляду на зазначене, постало питання розробки нового документа стратегічного рівня, який мав би визначити перспективні напрямки розвитку НАБУ на наступні три роки. Водночас положення нової стратегії мають перебувати у системному зв'язку з положеннями попередньої, відповідаючи вимогам щодо наступності та послідовності.

НАБУ пройшло шлях від етапу інституційного становлення до статусу драйвера антикорупційної реформи в Україні. Проте через успіхи у сфері боротьби з корупцією інституція зазнала системного опору своїй діяльності з боку політиків та високопосадовців

ДОСЯГНЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

З першого дня існування НАБУ його діяльність спрямована на досягнення тривалих і переконливих результатів. НАБУ має визнання на державному, регіональному і міжнародному рівнях як найбільш професійний антикорупційний правоохоронний орган.*

* відповідно до статті 36 Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції, UNCAC

НАБУ

УСПІШНІ РОЗСЛІДУВАННЯ КОРУПЦІЙНИХ ЗЛОЧИНІВ, ВЧИНЕНИХ ВИСОКОПОСАДОВЦЯМИ

Від початку розслідувань у грудні 2015 року детективи НАБУ притягли до кримінальної відповідальності майже тисячу осіб, серед яких міністри та їхні заступники, керівники центральних органів виконавчої влади, судді, очільники держпідприємств тощо. До появи НАБУ посадовців такого рівня до кримінальної відповідальності за корупцію в Україні не притягали, вважаючи їх, хоч і помилково, недоторканими. Національне бюро цей стереотип зламало. Наслідками стали замовні кампанії з дискредитації та політичний тиск, спрямовані на перешкоджання діяльності інституції.

981

особа притягнута
до відповідальності
загалом

6

міністрів та
їхніх заступників

11

керівників
центрального органу
виконавчої влади

20

народних
депутатів різних
скликань

67

суддів
усіх рівнів

78

керівників
державних
підприємств

дані станом на 30.06.2021

2,81

млрд грн
відшкодовано
збитків всього

1,5+

млрд грн
розкраданню
запобігли

2+

млрд грн
повернуто держ-
підприємствам

65

млн грн застав
стягнуто в
держбюджет

50

млн грн добровільно
сплачено экс-
народним
депутатом

1,5

млн грн незаконних
компенсацій по-
вернуто народними
депутатами

Національне бюро є ефективним органом досудового розслідування. Близько 2 млрд грн відшкодовано державі ще до скерування справ до суду, переважно — повернуто державним підприємствам. Цьому сприяло право НАБУ через суд анулювати незаконні угоди. Загалом анульовано 107 таких угод на загальну суму 6,3 млрд грн. Відповідні рішення суду набули законної сили. Відтак державні підприємства отримали реальний інструмент для відшкодування завданих їм збитків. Однак, влітку 2019 року Конституційний Суд України позбавив НАБУ права через суд визнавати угоди недійсними.

дані станом на 30.06.2021

УСПІШНІ РОЗСЛІДУВАННЯ КОРУПЦІЙНИХ ЗЛОЧИНІВ

Заволодіння коштами ДП «СхідГЗК» та НАЕК «Енерго-атом», через що державі як єдиному власнику двох підприємств, завдано шкоди на суму понад 695 млн грн. Розслідування закінчено з обвинувальним актом стосовно 6 осіб, серед яких колишній народний депутат України, екс-керівники державних підприємств та топпосадовець НАК «Нафтогаз України». Це — розслідування-рекордсмен в історії Національного бюро за обсягом міжнародної взаємодії.



Незаконне відчуження в інтересах приватних осіб 15 га особливо цінних державних земель у передмісті Києва, що мали використовувати виключно з дослідницькою метою. Серед отримувачів землі — посадовці Національної академії аграрних наук України (НААН), Міністерства аграрної політики, співробітники СБУ. Розслідування закінчено з обвинувальним актом стосовно 9 осіб, серед яких колишні президент та віце-президент НААН, посадовці державних підприємств та ГУ Держземагентства в Київській області.



Заволодіння 247 млн грн ДП «Адміністрація морських портів України» через закупівлю за завищеними цінами послуг із днопоглиблення підхідних каналів і акваторій Бердянського та Маріупольського морських портів. Розслідування закінчено з обвинувальним актом стосовно 7 осіб, серед яких ексголова ДП «АМПУ» та його заступник.



Отримання неправомірної вигоди за сприяння іноземній компанії у видобутку бурштину в Україні. Внаслідок спецоперації за участю детектива «під прикриттям» вперше в історії України до кримінальної відповідальності за лобіювання законодавства в інтересах третіх осіб та отримання за це неправомірної вигоди викрито двох народних депутатів.



Заволодіння 346,22 млн грн ВАТ «Запоріжжяобленерго» (60% акцій належать державі) через укладання в незаконний спосіб договорів про відступлення права вимоги боргу за спожиту електроенергію, поставлену ВАТ (з 2017 року — ПАТ). Розслідування закінчено з обвинувальним актом стосовно 2 осіб: колишнього голови правління ПрАТ «ХК «Енергомережа» та колишнього в.о. генерального директора ВАТ «Запоріжжяобленерго». Під час розслідування НАБУ домоглося визнання недійсними низки договорів про відступлення права вимоги на загальну суму понад 346 млн грн. А також забезпечило відшкодування 74 млн грн.

Розкрадання близько 3 млрд грн державних коштів під час видобутку та продажу природного газу в межах договорів про спільну діяльність з ПАТ «Укргазвидобування» (100% належать державній НАК «Нафтогаз України»). Розслідування закінчено. 30 осіб притягнуто до відповідальності, серед яких колишній народний депутат України, ексголова та екскерівник департаменту Державної фіскальної служби України.



РЕЗУЛЬТАТИ НАБУ: ОЦІНКА МІЖНАРОДНИХ ЕКСПЕРТІВ



Джованні Кесслер,
генеральний директор Європейського управління боротьби з шахрайством (2010-2017 рр.)

«Я мав стосунок до створення НАБУ. Вважаю, що це важливий незалежний орган досудового розслідування, якого раніше в Україні не було».^[1]



Мартін Кройтнер,
почесний декан Міжнародної Антикорупційної Академії

«НАБУ заслуговує на похвалу за непохитну, надзвичайно віддану та високопрофесійну роботу. За відносно короткий час вони збудували приголомшливу репутацію в міжнародній антикорупційній спільноті».



Ека Ткешелашвілі,
очільниця програми «Антикорупційна ініціатива ЄС» — (2017-2021 рр.)

«НАБУ є лідером з цифрової трансформації в правоохоронній системі України. Завдяки допомозі ЄС Бюро отримало доступ до кращих європейських практик і новітніх аналітичних інструментів».



Аллан Паг Крістенсен,
очільник програми «Антикорупційна ініціатива ЄС»

«Пишаюся тим, що ми підтримали ініціативу команди НАБУ з оновлення Стратегії Бюро. Такий підхід створює міцну та амбітну основу для подальшого розвитку НАБУ з урахуванням досягнень попередніх семи років».

[1] Радіо НВ
(20 березня 2020 р.)



Роберт Сторч,
генеральний
інспектор
Агентства
національної
безпеки США

«НАБУ — це
двигун бороть-
би з корупцією
в Україні».



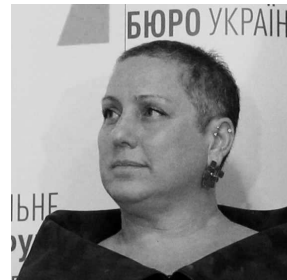
Драго Кос,
голова
Робочої групи
ОЕСР з питань
хабарництва

«Після того
як НАБУ про-
демонструвало
свою політичну
незалежність
та розпочало
розслідування
серйозних
корупційних
кейсів, воно
стикнулося
з погрозами
та атаками
на свою
адресу».



Йоганнес Ган,
Єврокомісар з євро-
пейської політики
сусідства та перемов
про розширення
(2014-2019 рр.)

«Я хотів би
відзначити
ефективність
роботи НАБУ,
яке, незважаю-
чи на постійний
тиск і спротив,
досягло ве-
личезних ре-
зультатів. Сотні
детективів що-
денно здійс-
нюють важливу
та складну ро-
боту».



Кірстен Медісон,
ексзаступниця
Держсекретаря
Сполучених
Штатів Америки
(2018-2021 рр.)

«США підтри-
мує вас у вашій
складній роботі.
Ми розуміємо,
що ваша праця
дається не- лег-
кою ціною —
ви перебуваєте
далеко від своїх
родин, під силь-
ним зовнішнім
тиском, а іноді
й у небезпечних
умовах».

ЕФЕКТИВНА СПІВПРАЦЯ З ІНШИМИ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ, ГРОМАДСЬКИМИ ІНСТИТУЦІЯМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ

Міжнародна та міжвідомча співпраця є одним з ключових напрямків діяльності НАБУ. Це особливо актуально, оскільки особи, задіяні у корупційних схемах, часто використовують суб'єкти господарювання, зареєстровані в іноземних юрисдикціях. Такі компанії зазвичай є інструментом виведення коштів із України та подальшої їхньої легалізації. НАБУ скеровує запити в межах міжнародної правової допомоги для з'ясування обставин вчинення корупційних злочинів, встановлення кінцевих бенефіціарів таких структур та наявних в них активів за кордоном.

Завдяки налагодженню ефективної комунікації з іноземними правоохоронними органами вдалося реалізувати низку успішних операцій із викриття топкорупціонерів. Вперше в історії України за сприяння Євроюсту створено міжнародну спільну слідчу групу між НАБУ та Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою (САП), Центральним антикорупційним бюро Польщі та Окружною прокуратурою міста Варшава. Результатом спільної роботи стало викриття злочинної групи на чолі з колишнім в. о. Голови Державного агентства автомобільних доріг України.

Наприкінці 2019 року Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) відновило детективам НАБУ повний доступ до реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

Упродовж 2018–2021 рр. НАБУ уклало угоди (договори) та підписало меморандуми про співробітництво з:

- Національним антикорупційним центром Республіки Молдова;
- Європейським інвестиційним банком;

-
- Департаментом поліції та прикордонної охорони Естонії;
 - Федеральним бюро розслідувань (Відділ по боротьбі з міжнародною корупцією);
 - Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва;
 - Комісією з протидії корупції та конфіскації незаконних активів Республіки Болгарія;
 - Центральним антикорупційним бюро Польщі;
 - Національним агентством з боротьби зі злочинністю Великої Британії (NCA);
 - іншими установами та інституціями.

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 всебічного інформування різних цільових аудиторій про результати роботи, НАБУ за підтримки Консультативної місії ЄС (EUAM), Посольства США в Україні та Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI), підготувало пул спікерів — керівників структурних підрозділів, директорів територіальних управлінь та детективів. Вони надають коментарі щодо резонансних розслідувань, інформують про перебіг антикорупційної

реформи та пояснюють можливий вплив тих чи інших рішень органів державної влади на перебіг антикорупційної реформи в Україні та протидію корупції. Активна комунікація НАБУ із громадськістю відбувається через верифіковані сторінки в соціальних мережах: Facebook, Twitter, Telegram, YouTube та Instagram.

Восени 2019 року НАБУ запустило спеціальну багатоканальну телефонну лінію, що дозволило прийняти понад 7,4 тис. повідомлень про можливі корупційні правопорушення від громадян у другому півріччі 2020 року. Це у понад 2,5 рази перевищує кількість звернень телефоном до інституції порівняно з попередніми періодами.

Окремий напрям діяльності Національного бюро — просвітництво громадян і взаємодія зі студентською спільнотою. У 2016 році з нагоди Міжнародного дня боротьби з корупцією НАБУ започаткувало новий формат взаємодії зі студентською молоддю — ознайомчі візити. Студенти отримали унікальну можливість дізнатися, як інституція працює зсередини: поспостерігати за роботою аналітиків і детективів, побачити криміналістичну ІТ-лабораторію та кімнати для допитів, приміряти екіпірування бійців Управління спеціальних операцій. Національне бюро з ознайомчими візитами відвідали групи студентів з інших країн: представники Європейської асоціації студентів права ELSA Germany, молодіжних організацій JEF France та JEF Deutschland e.V, студенти-члени Uppsala Association of Foreign Affairs зі Швеції та ін.

За підтримки міжнародних партнерів НАБУ реалізувало низку просвітницьких проєктів. Інформаційна кампанія «Студенти проти корупції», реалізована спільно з Програмою розвитку ООН в Україні, стала найбільш масштабною. Впродовж 2017-2018 рр. НАБУ та ПРООН відвідали 17 українських міст і 21 заклад вищої освіти. У підсумку понад 3 500 студентів ознайомилися з перебігом антикорупційної реформи, функціоналом новостворених органів загалом та НАБУ зокрема, кейсами викриття корупційних схем.

З 2017 року НАБУ бере участь у роботі літніх шкіл та освітніх таборів для студентської молоді, організованих EU Study Days in Ukraine за підтримки Пред-

ставництва Європейського Союзу в Україні. У 2018-2019 рр. упродовж тижня роботи Літньої школи «Criminal Justice in Action» співробітники НАБУ, представники ФБР, прокурори та судді навчали студентів-правників та юристів громадських організацій розслідувати антикорупційні кримінальні правопорушення на прикладах реальних кейсів. Захід був організований НаУКМА за сприяння Посольства США в Україні. Через пандемію COVID-19 Антикорупційна школа НАБУ продовжила свою роботу у форматі онлайн.

У 2018 та 2019 рр. спільно з ПРООН, Антикорупційною ініціативою ЄС в Україні та Естонським центром Східного партнерства та за участю громадських організацій, що займаються антикорупційною діяльністю, організовано перший в Україні антикорупційний фестиваль думок — «ДумкоФест».

Налагодженню ефективної комунікації із суспільством сприяє Рада громадського контролю при Національному бюро (РГК). До її складу входять 15 представників громадських об'єднань, статутна діяльність яких пов'язана із запобіганням та протидією корупції. Склад РГК оновлюється щороку за результатами рейтингового інтернет-голосування.

Під час своєї діяльності РГК ініціювало проведення спільного засідання представників НАБУ та адвокатської спільноти для об'єктивного розгляду справи щодо скарги адвоката на дії детективів. Також за ініціативи РГК відбулося розширене засідання Дисциплінарної комісії НАБУ за фактами, викладеними у розслідуванні журналістів щодо корупції на ДК «Укроборонпром». Це було перше засідання Дисциплінарної комісії, у якому для забезпечення прозорості та незалежності процесу взяли участь незалежні спостерігачі, зокрема представники міжнародних організацій.

НАБУ підтримує постійний діалог із суспільством, здійснюючи його за принципами прозорості, відкритості й підзвітності. У фокусі уваги також просвітництво та робота з молоддю

ВИСОКОПРОФЕСІЙНА ТА ДОБРОЧЕСНА КОМАНДА

НАБУ вдалося сформувати професійний колектив завдяки багатоетапному відкритому конкурсу, обов'язковому для всіх кандидатів (окрім кандидатів на посаду заступника Директора). Тестування дозволяє визначити рівень обізнаності із законодавчою базою, розвиток загальних здібностей кандидата, психологічні особливості. Останній етап конкурсу — співбесіда з конкурсною комісією — відбувається за участю представників громадськості — членів РГК. Ті, зі свого боку, моніторять інформацію про кандидатів у соціальних мережах та ЗМІ, висловлюючи свої застереження щодо їхньої доброчесної поведінки. Усі ці заходи, разом зі спецперевіркою, дозволяють НАБУ відібрати найкращих фахівців, орієнтуючись як на професійні, так і на особистісні якості.

Із 2015 року до НАБУ подали понад 35 тисяч пакетів документів, з яких понад 11 тисяч — на посади детективів. В середньому на одну вакансію претендують 30-35 осіб. Така активність є свідченням того, що НАБУ стало одним із найбільш затребуваних роботодавців у державному секторі країни.

У НАБУ розроблена Програма підтримки новопризначеного працівника, затверджена наказом Директора НАБУ від 14.02.2020 №20. Після призначення на посаду працівники визначають свої ключові завдання та показники ефективності. Їхню роботу за цими критеріями оцінюють щороку. Крім того, постійно аналізуються потреби працівників НАБУ у професійному навчанні та за результатами аналізу визначається індивідуальна програма професійного розвитку. НАБУ організовує доступ до відповідних навчальних курсів і тренінгів як в Україні, так і за її межами. Відтак працівники можуть 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, «гнучких навичок»

тощо). Другі — на вдосконалення професійної здатності працівника відповідно до вузького профілю. На внутрішньому порталі НАБУ розміщується актуальна інформація про онлайн-навчання за необхідними для працівників напрямками. Впроваджується програмний модуль автоматизації процесу навчання персоналу.

За підтримки Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні в НАБУ створено навчальну веб-платформу (e-learning), яка дозволяє здійснювати дистанційне навчання працівників НАБУ. Першим на платформі з'явився курс «Основи етичної поведінки працівників Національного бюро». Він містить візуалізований навчальний матеріал, а також тестові та ситуаційні завдання (навчальні кейси). Його успішне проходження є складовою системи щорічного оцінювання працівників на основі компетенцій.

НАБУ є одним із найбільш затребуваних роботодавців у державному секторі країни: на одну вакансію претендують 30-35 осіб. Загалом на вакансії в НАБУ подавались понад 35 тис. осіб

Для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо розвитку інституції, в НАБУ запроваджено щорічне опитування. Його результати допомагають більш чітко сформулювати внутрішні точки зростання та мотивації команди. 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 гарантій високої якості та ефективності роботи, і, як наслідок, зростання рівня суспільної довіри до НАБУ.

Ефективним засобом, що допомагає виявляти корупційні ризики у поведінці кандидатів на посади до НАБУ і призначених працівників, є психофізіологічні дослідження з використанням поліграфу, які постійно вдосконалюють за новітніми методиками і найкращими світовими практиками.

Дієвим інструментом виявлення схильності працівників НАБУ до вчинення правопорушень або недотримання стандартів етичної поведінки є перевірки на доброчесність. Кандидатам пропонують серію штучно

змодельованих ситуацій, у яких працівник має вчинити дії згідно із законодавством. Загалом за п'ять років роботи НАБУ здійснено 75 перевірок на доброчесність, і лише 6 із них мали негативний результат.

Як правоохоронний орган із європейськими цінностями НАБУ, серед іншого, впровадило систе-

НАБУ впровадило систему викривачів корупції, яка дозволяє не лише запобігати проявам корупції та недоброчесності всередині інституції, а й захищати її позитивний імідж

му викривачів корупції, яка надала можливість громадянам повідомляти про порушення працівниками НАБУ законодавчих та етичних норм. Це допомагає не лише запобігати проявам корупції та недоброчесності всередині інституції, а й захистити позитивний імідж правоохоронного органу.

З метою порівняння задекларованих працівником активів із рівнем його доходів, фахівці Управління внутрішнього контролю (УВК) здійснюють моніторинг способу його життя, надають консультації та роз'яснення під час заповнення щорічних декларацій та повідомлень про суттєві зміни матеріального стану. Це підтримує стандарти доброчесності працівників НАБУ.

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

У НАБУ впроваджують систему внутрішнього контролю відповідно до моделі COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), а також забезпечують її інтеграцію 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. Йдеться про розробку та впровадження антикорупційних політик, навчання, здійснення фінансового контролю, моніторингових заходів, підготовку звітності тощо.

У 2019 році за результатами сертифікаційного аудиту, здійсненого міжнародною групою експертів компанії PECB (Professional Evaluation and Certification Board), та за підтримки Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI) НАБУ першим серед державних органів України та одним із перших серед правоохоронних органів в Європі отримало сертифікат, який підтвердив, що підрозділи та процеси всередині НАБУ функціонують у повній відповідності із вимогами міжнародного антикорупційного стандарту ISO 37001:2016. Проведені у 2020 та 2021 роках наглядові аудити засвідчили ефективність функціонування зазначеної системи.

У 2020 році за результатами щорічної оцінки корупційних ризиків у діяльності НАБУ ухвалено нову Антикорупційну програму Національного бюро, розраховану на три роки. Її завданнями визначено:

- забезпечення ефективності функціонування системи управління заходами протидії корупції у НАБУ відповідно до вимог антикорупційного законодавства Національного стандарту ISO 37001:2018 (ISO 37001:2016, IDT) та положень програми «Організація Північноатлантичного договору (НАТО) з

розбудови доброчесності, цілісності, прозорості та зниження корупційних ризиків у роботі оборонних та безпекових інституцій» (Building Integrity Program (BI Program));

- ідентифікація зовнішніх та внутрішніх корупційних ризиків у діяльності Національного бюро та реалізація заходів щодо їх усунення або мінімізації відповідно до сучасної методології у сфері ризик-менеджменту;
- усунення корупційних чинників у діяльності НАБУ шляхом належної нормативної регламентації та оптимізації ключових управлінських процесів і процедур, зокрема у сфері публічних закупівель;
- запобігання та протидія корупційним практикам працівників НАБУ у процесуальній сфері;
- забезпечення максимальної прозорості та підзвітності кадрової політики НАБУ у тісній співпраці з органами громадського контролю, зокрема і в частині процедур заміщення посад осіб начальницького складу працівниками НАБУ, які перебувають на державній службі;
- розбудова системи управління інформаційною безпекою відповідно до вимог національних стандартів групи ISO/IEC 27000;
- посилення системи внутрішнього контролю та аудиту;
- удосконалення взаємодії з викривачами корупції;
- впровадження інноваційних форм комунікації та навчання з питань дотримання антикорупційного законодавства і міжнародних стандартів у сфері запобігання та протидії корупції;
- забезпечення невідворотності відповідальності за порушення вимог антикорупційного законодавства;
- активізація участі Національного бюро у міжнародних і національних проєктах щодо формування антикорупційної політики та вдосконалення механізмів її реалізації.

ОПТИМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

З огляду на обмежену кількість працівників НАБУ (700 осіб) була створена оптимальна структура Національного бюро, яка забезпечує ефективне виконання цілей та завдань, зокрема і в регіонах.

У 2020 році відповідно до положень міжнародних стандартів та кращих практик у сфері внутрішнього контролю створено самостійний Сектор внутрішнього аудиту, підпорядкований безпосередньо Директору НАБУ.

У 2019 році в структурі Головного підрозділу детективів утворено організаційно-методичний відділ. До завдань новоутвореного структурного підрозділу належить, зокрема розробка методичних матеріалів з питань досудового розслідування.

Для належної організації інформаційно-аналітичного та техніко-криміналістичного забезпечення Національного бюро на старті формування інституції створено відокремлений підрозділ — Управління аналітики та обробки інформації.

Його сформовано із представників фінансово-економічних та ІТ професій. Це дозволило створити ефективне експертне середовище всередині організації, здатне генерувати кваліфіковану консультативну допомогу детективам там, де це необхідно.

У 2018 році у складі Управління аналітики та обробки інформації НАБУ створено відокремлений підрозділ, відповідальний за формування та реалізацію політики інформаційної взаємодії з органами державної та місцевої влади — Відділ управління даними. Для оптимізації роботи НАБУ працівники цього відділу розробляють і вносять на затвердження документи, що регулюють політику з управління даними, а також забезпечують створення, впровадження та супровід систем управління даними.

НАБУ має оптимальну структуру, яка забезпечує ефективне виконання цілей та завдань, зокрема і в регіонах

ЕФЕКТИВНА СУЧАСНА МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА

У 2019 році НАБУ успішно пройшло державний аудит Рахункової палати, який засвідчив належний рівень фінансово-господарської дисципліни та раціональне використання бюджетних коштів.

Упродовж 2018-2020 років матеріально-технічне забезпечення НАБУ здійснювалося за рахунок коштів Державного бюджету України та міжнародної технічної допомоги. Коштом Державного бюджету України НАБУ утримується в межах бюджетної програми за КПКВК 6321010 «Забезпечення діяльності Національного антикорупційного бюро України».

НАБУ інвестує у розвиток інформаційних і технічних потужностей, а також систем інформаційної безпеки. 80% працівників НАБУ пройшли навчання з основ інформаційної безпеки

Вагомий внесок у розвиток матеріально-технічної бази НАБУ в межах міжнародної технічної допомоги мали проєкти за сприяння Посольства США, Посольства Великої Британії, Євросоюзу та МЗС Данії, зокрема проєкт «Антикорупційна ініціатива Європейського Союзу в Україні» (EUACI). В межах цих про-

єктів отримано ІТ-обладнання, обладнання для кримінальної лабораторії, спорядження для спеціальних операцій, тощо.

Наприкінці 2016 року постало питання розширення інструментарію роботи цифрового криміналіста через значне зростання обсягу завдань із обробки та аналізу даних. За фінансової підтримки Посольства Великої Британії в Україні та за часткового співфінансування Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) кримінальну лабораторію НАБУ оснастили технічним і програмним забезпеченням *lege artis*. Зокрема, придбали робочі станції криміналістів, переносні робочі станції, обладнання для ремонту жорстких дисків, програмне забезпечення загального та криміналістичного призначення.

Впродовж 2018-2020 років НАБУ змогло ще більше посилити свою спроможність у роботі із базами даних за фінансової підтримки МЗС Данії та Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні.

На майбутнє НАБУ має впровадити функціонал внутрішньої електронної комунікації, електронної організації роботи, управління та контролю за виконанням завдань, наскрізного пошуку та управління інформаційною взаємодією, а також контролювати працездатність інформаційних ресурсів.

Упродовж 2018-2020 років Відділ з правоохоронних питань Посольства США в Україні (INL) надав технічну допомогу в частині вдосконалення інструментальної бази криміналістичної лабораторії та продовження ліцензій на технічну підтримку й оновлення програмного забезпечення. Це значно розширило можливості НАБУ з дослідження електронних доказів. Так само і наприкінці 2020 року Національне агентство з боротьби зі злочинністю Великої Британії (NCA) через Посольство Великобританії в Україні надало допомогу в частині подальшого розширення криміналістичних можливостей НАБУ.

У 2020 році за підтримки EUACI НАБУ почало розробляти Електронну систему управління кримінальними провадженнями eCase MS. Це міжвідомча інформаційно-телекомунікаційна система оптимізації досудового розслідування. У червні 2021 року парламент ухвалив законопроект, необхідний для ведення електронного кримінального провадження.

НАБУ інвестує значні ресурси у розвиток інформаційних і технічних потужностей, систем інформаційної безпеки. Інституція впроваджує міжнародний стандарт 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. Згідно із планом впровадження близько 80% працівників НАБУ пройшли навчання з основ інформаційної безпеки.

ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ

НАЦІОНАЛЬНЕ
АНТИКОРУПЦІЙНЕ
БЮРО УКРАЇНИ



ВИКЛИКИ

Від початку своєї діяльності НАБУ демонструє якісно інший підхід до розслідування корупційних злочинів, який контрастує з практикою, що існувала в Україні. Саме тому детективам НАБУ неодноразово надходили пропозиції припинити переслідування осіб, задіяних у масштабних корупційних зловживаннях, в обмін на неправомірну вигоду, розмір якої сягнув 5 млн дол. США. Однак, усі подібні пропозиції були відкинуті, а тих, хто їх робив, повідомили про підозру за спробу підкупу правоохоронців.

Активізація розслідувань НАБУ та принциповість його співробітників зустріли спротив з боку політичних та олігархічних структур, у формі:

- постійних спроб позбавити НАБУ інституційної незалежності як базової засади, що визначає спроможність розслідувати топкорупцію;
- фактичної амністії за вчинені корупційні правопорушення через визнання неконституційним кримінального переслідування за ними (незаконне збагачення та брехня в деклараціях посадовців);
- маніпуляції громадською думкою;
- переслідування співробітників НАБУ як фізично, так і шляхом відкриття стосовно них кримінальних проваджень за надуманими обставинами;
- незаконних рішень судів в інтересах осіб, підозрюваних у топкорупції;
- незаконної зміни підслідності у кримінальних провадженнях, які мають розслідувати виключно детективи НАБУ;
- вчинення судовими та іншими правоохоронними органами дій, спрямованих на уникнення особами, причетними до політичної корупції, переслідування з боку НАБУ.

Загалом детективи НАБУ зіткнулися з різноманітним тиском під час розслідування у щонайменше 30 кримінальних провадженнях за підозрою близько 140 осіб.

Незважаючи на тиск, НАБУ нарощувало темп. Цьому сприяли запуск восени 2019 року Вищого антикорупційного суду (ВАКС), перезавантаження Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК). Позитивний вплив мало й завершення формальних процедур, необхідних для реалізації НАБУ статусу органу, уповноваженого від імені України надсилати запити про міжнародну правову допомогу до іноземних юрисдикцій, передбаченого Кримінальним процесуальним кодексом України та Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України».

Втім, загрози, визначені у Стратегії 2017 року, посилилися новими викликами. Так, відсутність нової Національної антикорупційної стратегії та плану дій щодо її впровадження позбавляє антикорупційну діяльність у державі системності

та узгодженості, чітких орієнтирів і критеріїв оцінки ефективності. З моменту створення НАБУ не було проведено жодного зовнішнього аудиту ефективності діяльності інституції, передбаченого ст. 26 Закону «Про Національне антикорупційне бюро України». Натомість це питання ставало предметом політичних спекуляцій.

Право на автономне зняття інформації з каналів зв'язку, яке є невід'ємною частиною функціональної незалежності НАБУ, інституція отримала лише на п'ятому році своєї діяльності. І це попри те, що перед міжнародною спільнотою Україна зобов'язувалася запровадити його ще на старті запуску НАБУ. У жовтні 2019 року парламент вніс необхідні зміни у законодавство. Але прак-

Активізація розслідувань НАБУ та принциповість його співробітників викликали спротив з боку політичних та олігархічних кіл

тична реалізація цього права вимагає вирішення важливих питань правового характеру (наприклад, забезпечення дотримання статті 263 Кримінального процесуального кодексу України) та складної технічної спроможності.

У листопаді 2019 року Генеральна прокуратура втратила функцію досудового розслідування, внаслідок чого за НАБУ визначили підслідність у понад 190 кримінальних провадженнях. Загалом, матеріали переданих до НАБУ справ перевищують 22 тис. томів, із них понад 15 тис. томів припадають саме на так звані «економічні справи Майдану». Це майже вдвічі збільшило кількість матеріалів, якими повинно займатися НАБУ, що посилює навантаження на і без того обмежені ресурси установи.

У грудні 2019 року парламент законодавчо обмежив депутатську недоторканність. Водночас закріпив

Ефективна боротьба з політичною корупцією в Україні, викриття злочинів, вчинених топпосадовцями, потребують консолідації зусиль суспільства та підтримки міжнародних партнерів

за Генеральним прокурором ексклюзивне право ухвалювати рішення про початок розслідування стосовно народних депутатів України та вносити відповідні відомості до Єдиного реєстру досудових розслідувань (ЄРДР). Зазначена норма ставить під загрозу незалежність як НАБУ, так і САП.

У 2020 році Конституційний Суд України (КСУ) визнав неконституційними укази Президента України про створення НАБУ, призначення Директора НАБУ, а також деякі положення Законів України «Про Національне антикорупційне бюро України» та «Про запобігання корупції». Наразі питання, які стали предметом розгляду КСУ, залишаються нормативно неврегульованими, передусім щодо підпорядкованості НАБУ та його місця у системі органів державної влади. Через рішення КСУ є ризик скасування у судовому порядку Указу Президента України від 15 травня 2015 року № 272/2015, яким затверджено відповідні акти щодо Ради громадського контролю (РГК). Такий

сценарій матиме негативний вплив на діяльність РГК; він може спричинити ситуацію правової невизначеності.

У жовтні 2020 року КСУ визнав неконституційною статтю 366-1 Кримінального кодексу України (яка передбачала кримінальну відповідальність за декларування недостовірних даних), що змусило НАБУ закрити 110 кримінальних проваджень за 180 фактами електронного декларування недостовірних даних. У грудні 2020 року парламент відновив кримінальну відповідальність за це правопорушення. Однак положення закону не дозволяють повторно відкрити провадження за раніше встановленими фактами.

У 2020 році НАБУ зазнало безпрецедентного тиску з боку політичних еліт. Він полягав як у спробах знесення правових основ, на яких базується діяльність НАБУ, так і у грубому ігноруванні норм законодавства, що регламентують діяльність антикорупційних інституцій України. Каталізатором такої реакції стали рішення ВАКС, який розпочав свою роботу восени 2019 року і відтоді демонструє нову якість судочинства: без політичних мотивів і потурань, незважаючи на посади і статус обвинувачених. ВАКС застосовує об'єктивний аналіз доказової бази, зібраної НАБУ за процесуального керівництва САП. Як наслідок, особи, підслідні НАБУ, почали докладати зусиль для створення штучних підстав для зміни підслідності і підсудності у кримінальних провадженнях НАБУ з метою передачі їх від ВАКС до судів загальної юрисдикції.

Викликом для розслідувань топкорупції стала робота в умовах відсутності з серпня 2020 року керівника САП, оскільки частину його повноважень виконує Генеральний прокурор, що нівелює незалежність САП, яка здійснює процесуальне керівництво у провадженнях НАБУ.

Тож є очевидним, що подальша ефективна боротьба з політичною корупцією в Україні, викриття злочинів за участі топпосадовців потребують консолідації зусиль суспільства та підтримки міжнародних партнерів.

ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ

НАБУ обґрунтувало розроблення нової Стратегії, базуючись на внутрішньому SWOT-аналізі. Ця оцінка, проведена за широкої та всебічної участі працівників НАБУ, допомогла визначити чинники негативного впливу на досягнення НАБУ стратегічних цілей і результатів, зокрема:

ЗАГРОЗИ

- позбавлення НАБУ інституційної незалежності внаслідок підпорядкування КМУ чи іншому політичному органу;
- активна протидія з боку бізнесово-політичних сил впливу (олігархів);
- упереджена діяльність КСУ, суддів та органів суддівського урядування;
- недоліки і прогалини законодавства, що регулює порядок здійснення досудового розслідування кримінальних правопорушень;
- неналежна співпраця з іншими правоохоронними інституціями;
- неправомірне втручання у виключну підслідність НАБУ та підсудність ВАКС;
- прогалини у законодавстві, що регулює деякі види діяльності НАБУ, наприклад, право отримувати й обробляти інформацію з електронних інформаційних ресурсів, утримувачами яких є органи державної та місцевої влади, а також дані від фінансових та інших структур;
- прогалини у законодавстві, що регулює порядок закупівель товарів, робіт та послуг для забезпечення потреб правоохоронних органів у сфері оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування;
- публічні кампанії та медійний тиск з метою дискредитації НАБУ;
- обмежене фінансування для підтримки та подальшого вдосконалення ІТ-інфраструктури НАБУ.

МОЖЛИВОСТІ

- схвалення законодавства для посилення інституційної незалежності НАБУ;
- ефективне реформування судової системи;
- налагодження ефективної взаємодії з Офісом Генерального прокурора і Державним бюро розслідувань (ДБР);
- удосконалення форм та механізмів взаємодії з викривачами корупції;
- високий професійно-етичний рівень, доброчесність працівників НАБУ;
- корпоративна культура НАБУ як сучасного правоохоронного органу;
- широка підтримка та визнання з боку міжнародних партнерів — іноземних держав, міжнародних та громадських організацій, зокрема тих, які вивчають питання верховенства права, запобігання та протидії корупції;
- активізація просвітницької роботи НАБУ у сфері запобігання та протидії корупції;
- ефективне запобігання корупції та іншим правопорушенням всередині Національного бюро;
- прозора конкурентна система відбору персоналу НАБУ на основі відкритого конкурсу;
- обвинувальні вирoki за результатами резонансних розслідувань НАБУ;
- позбавлення СБУ слідчих функцій щодо корупційних кримінальних правопорушень та фактичної монополії на зняття інформації з електронних комунікаційних мереж;
- підтримка діяльності НАБУ з боку українського суспільства.



СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія визначає чотири ключові напрямки, у межах яких, з урахуванням загроз та можливостей для розвитку, сформульовано стратегічні цілі та очікувані результати.



A large yellow graphic element in the top right corner, consisting of a thick vertical bar and a diagonal bar that meets it at a right angle, forming a stylized 'L' or corner shape.

**УСПІШНА РЕАЛІЗАЦІЯ
ЗАВДАНЬ НАЦІОНАЛЬНОГО
БЮРО У СФЕРІ БОРОТЬБИ З
КОРУПЦІЄЮ**

1.1. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ НАБУ

ПРОБЛЕМА

Потреба у безперервному підвищенні рівня професійної підготовки та технічного оснащення працівників НАБУ, у зв'язку з постійними змінами законодавства, науково-технічним прогресом, появою нових і вдосконаленням корупційних схем та моделей, активною протидією з боку учасників кримінальних проваджень з використанням різноманітних юридичних технологій, сучасних технічних засобів та методик їхнього використання. Недосконалість процедур оцінювання ефективності роботи детективів та інших працівників НАБУ, залучених до проведення слідчих дій, аналітичної та оперативної роботи.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Створено в НАБУ освітню платформу для підготовки високопрофесійних правників-розслідувачів з урахуванням кращих світових практик. Забезпечено безперервне удосконалення знань та навичок детективів та інших працівників Національного бюро, залучених до проведення слідчих дій, аналітичної та оперативної роботи. Це сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності у сфері боротьби з корупцією.
2. Запроваджено прозору та об'єктивну систему оцінки роботи працівників НАБУ.

1.2. ПОКРАЩЕННЯ СПІВПРАЦІ З ПРЕДСТАВНИКАМИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ

ПРОБЛЕМА

Недостатня координація зусиль НАБУ з органами антикорупційної інфраструктури та іншими суб'єктами у сфері боротьби з корупцією.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Підвищено ефективність співпраці із САП.
2. Посилено співпрацю й обмін інформацією з іншими органами антикорупційної інфраструктури для проведення аналітичної роботи, розслідувань і спільних операцій.
3. Підвищено ефективність міжнародної співпраці з іноземними органами для надання взаємної правової допомоги, зокрема за допомогою укладення офіційних угод/меморандумів про співпрацю.
4. Покращено взаємодію з викривачами корупції.

1.3. НАЛЕЖНА НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ТА РЕГУЛЯТОРНА СИСТЕМА, ЯКА ЗАБЕЗПЕЧУЄ ЕФЕКТИВНЕ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ НАБУ У СФЕРІ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ

ПРОБЛЕМА

Безсистемне нормотворення, спричинене намаганням окремих груп впливу задовільнити власні інтереси, суттєво впливає на ефективність діяльності НАБУ, послаблює його операційну спроможність та може становити загрозу інституційній незалежності.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Визначено та усунуто прогалини у законодавстві, що сприяють корупційним практикам та/або зменшують ефективність діяльності у сфері боротьби з корупцією, шляхом розробки та/або адвокації, зокрема із залученням міжнародних партнерів, відповідних законопроектів або реалізації системних реформ.
2. Вдосконалено стандартні операційні процедури з розслідування кримінальних правопорушень.

1.4. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗСЛІДУВАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕНЬ ДЕТЕКТИВАМИ НАБУ

ПРОБЛЕМА

Відсутність належного інформаційного, аналітичного, технологічного забезпечення знижує ефективність виявлення та розслідування фактів топкорупції.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Автоматизовано спільні дії детективів НАБУ і прокурорів САП на етапі планування розслідування, налагоджено електронний обмін та скорочено витрати ресурсів на логістику процесуальних документів між НАБУ, САП і ВАКС, централізоване зберігання електронних матеріалів проваджень в інформаційно-телекомунікаційній системі досудового розслідування «Інформаційно-аналітична система eCase» і захищено оперативний доступ до матеріалів кримінальних проваджень детективам НАБУ.
2. Автоматизовано процес відкриття електронних матеріалів кримінальних проваджень учасникам кримінального процесу (підозрюваним, адвокатам та законним представникам).

1.5. ПОСИЛЕННЯ СЛІДЧИХ ПОВНОВАЖЕНЬ НАБУ ШЛЯХОМ НАДАННЯ ДОСТУПІВ ДО ЗНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЇ З КАНАЛІВ ЗВ'ЯЗКУ, КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ ТА СИСТЕМ КОНТРОЛЬОВАНОЇ ДОСТАВКИ БЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНШИХ ОРГАНІВ

ПРОБЛЕМА

Відсутність практичної реалізації передбаченого законодавством права НАБУ на автономний доступ до відомостей з інформаційно-телекомунікаційних мереж. Необхідність залучення для цього СБУ, що несе ризики розтаємнення здійснення заходів.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Нормативно визначено та закріплено практичні заходи щодо реалізації права НАБУ на автономний доступ до відомостей з інформаційно-телекомунікаційних мереж, шляхом розробки та/або адвокації, зокрема із залученням міжнародних партнерів, відповідних нормативно-правових актів.
2. Забезпечено НАБУ необхідними фінансовими та людськими ресурсами, а також обладнанням для самостійного зняття відомостей з інформаційно-телекомунікаційних мереж.
3. Побудовано власну систему перехоплення (зняття інформації з телекомунікаційних мереж) на умовах автономного доступу без необхідності залучення інших агенцій, а також транспортної мережі для цього.
4. Автоматизовано робочі процеси проведення негласних слідчих (розшукових) дій на електронних каналах телекомунікацій (за умови прийняття спеціального закону, який регулює питання перехоплення телекомунікацій).

1.6. НАЛЕЖНЕ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАБУ У СФЕРІ ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ

ПРОБЛЕМА

Обмеженість матеріально-технічних і фінансових ресурсів для забезпечення діяльності НАБУ суттєво ускладнює ефективне виявлення та розслідування фактів топкорупції.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Підвищено ефективність розслідування кримінальних проваджень детективами НАБУ завдяки належному матеріально-технічному та фінансовому забезпеченню, зокрема достатньою кількістю службових приміщень (робочі кабінети, лабораторії, приміщення для сховища документів, речових доказів, архіви, кімнати відпочинку тощо).

ПРОБЛЕМА

Відсутність чіткого правового регулювання у застосуванні державними замовниками видів (процедур) закупівель, передбачених нормами законів України «Про публічні закупівлі» або «Про оборонні закупівлі» під час закупівлі товарів, робіт і послуг, які здійснює НАБУ для забезпечення потреб у сфері оперативно-розшукової діяльності (ОРД) та досудового розслідування.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Усунуто прогалини у законодавстві, пов'язані з відсутністю критеріїв віднесення закупівлі товарів, робіт чи послуг, які здійснює НАБУ для забезпечення потреб ОРД та досудового розслідування, до таких, які повинні здійснювати із застосуванням видів (процедур) закупівель, передбачених Законом України «Про оборонні закупівлі», шляхом розробки та/або адвокації, зокрема із залученням міжнародних партнерів, відповідних нормативно-правових актів.



**НАЛЕЖНЕ ІНФОРМАЦІЙНО-
АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА
СУЧАСНА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНА
ІНФОРМАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА**

2.1. ДОСТУПНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ТА ШИРОКИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР

ПРОБЛЕМА

Розрив між обсягом поставлених завдань та поточним рівнем інформаційного забезпечення актуалізує впровадження нових та вдосконалення чинних інструментів і механізмів пошуку та збору інформації, її подальшого накопичення й зберігання.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Розгалужено та удосконалено мережу доступу до баз даних, держателями та адміністраторами яких є органи державної та місцевої влади, що дозволяє знайти та одержати інформацію в будь-який момент часу.
2. Створено автоматизовані робочі місця для отримання доступу до систем відеоспостереження органів місцевого самоврядування.
3. Удосконалено механізм інформаційної взаємодії з фінансовими установами, провайдерами телекомунікаційних послуг, що вдвічі пришвидшує одержання інформації.
4. Консолідовано на єдиній платформі інформаційний обмін з органами державної та місцевої влади, фінансовими установами, провайдерами телекомунікаційних послуг, що дозволяє уникнути паперового обміну, рутинного використання різного програмного забезпечення та витрат часу.
5. Сформовано внутрішню систему збору та управління даними, що забезпечує ефективну взаємодію, координацію, гарантоване зберігання та контрольований доступ до них в процесі виявлення та досудового розслідування кримінальних корупційних правопорушень.
6. Укомплектовано штат висококваліфікованими співробітниками, відповідальними за управління інформаційними потоками, проєктування архітектури даних та ІТ-засобів.

2.2. ВПРОВАДЖЕННЯ КРИМІНАЛЬНОЇ АНАЛІТИКИ, ФІНАНСОВОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ДЛЯ БІЛЬШ ЕФЕКТИВНОГО ВІЯВЛЕННЯ, ПРИПИНЕННЯ ТА РОЗСЛІДУВАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ

ПРОБЛЕМА

Збільшення обсягу індивідуального інформаційного навантаження, ускладнення процесу аналізу даних та дослідження цифрових доказів потребує додаткових людських ресурсів та підвищення фахового рівня працівників, які залучені до пошуку, збору, обробки та аналізу даних.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Забезпечено детективів ефективними сучасними знаннями та навичками в галузі пошуку, збору, обробки та аналізу даних.
2. Сформовано професійний колектив сертифікованих кримінальних аналітиків та фахівців з OSINT з високим рівнем професійних компетенцій в частині пошуку, збору, обробки та аналізу даних.
3. Сформовано фаховий та належно сертифікований колектив фінансових експертів та цифрових дослідників з високим рівнем професійних компетенцій в частині проведення відповідно фінансово-економічних та цифрових досліджень.
4. Інтегровано кримінальних аналітиків, фахівців з OSINT, фінансових експертів, цифрових криміналістів, а також спеціалістів з управління кримінальними даними в процесі виявлення та досудового розслідування корупційних правопорушень.
5. Автоматизовано моніторинг та виявлення «підозрілих подій» у сфері публічного управління, інтегровані з інформаційним простором, та засобами збору, обробки та аналізу інформації.

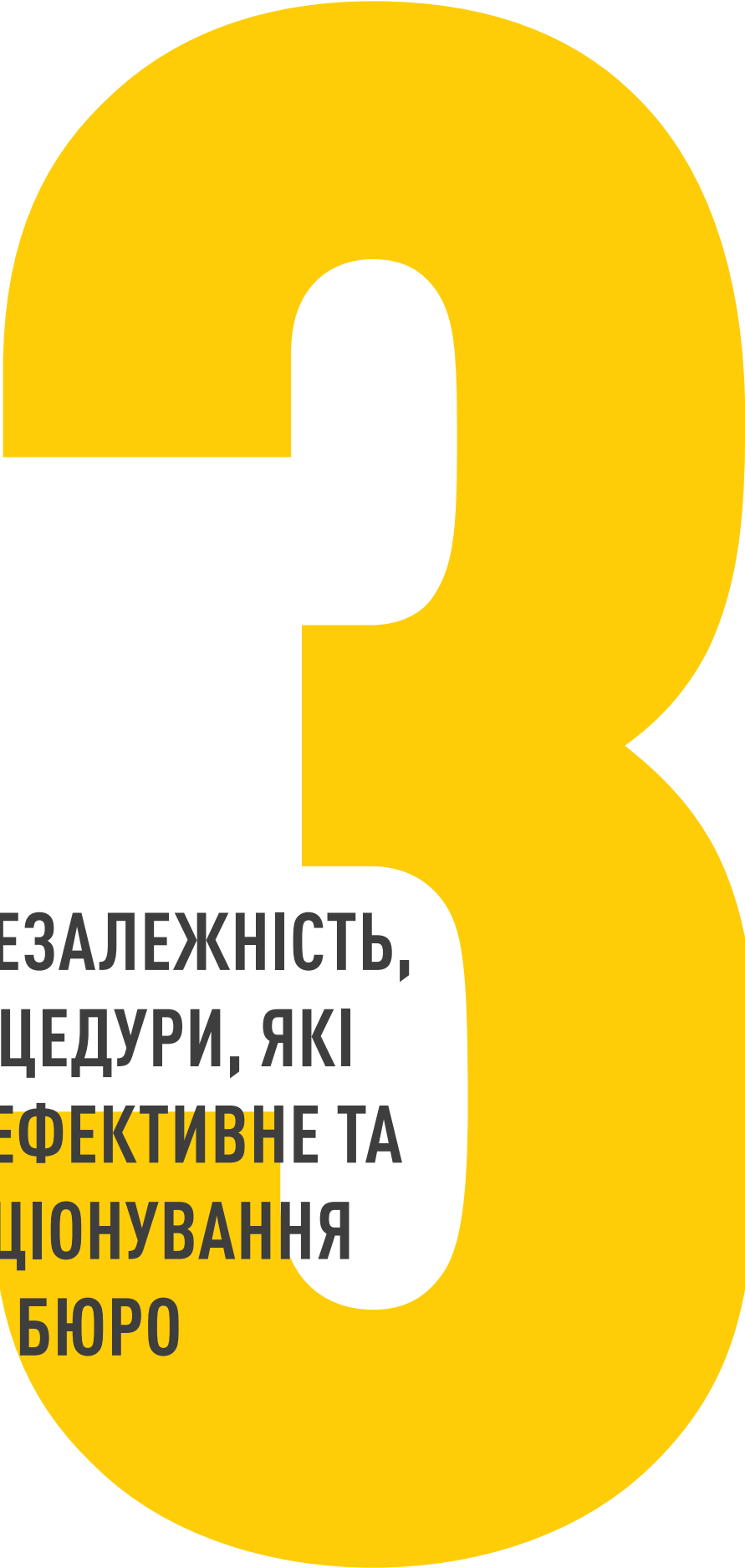
2.3. ТЕХНОЛОГІЧНА ОЗБРОЄНІСТЬ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ

ПРОБЛЕМА

Недостатня відповідність ІТ-систем та засобів автоматизації рівню інформаційного забезпечення, який динамічно змінюється, та обсягу поставлених завдань, що покладені на детективів, аналітиків, оперативних працівників, у зв'язку з чим збільшується тривалість та погіршується якість виконання поставлених завдань.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Забезпечено універсальними ІТ-системами управління даними, системами управління базами даних, інструментами класу ETL, що дозволяють накопичувати, зберігати та обробляти інформацію з мінімальним застосуванням людської праці.
2. Забезпечено провідними ІТ-засобами збору, обробки та аналізу даних, що дозволяють мінімізувати рутинну роботу детективів, аналітиків та оперативних працівників, одержувати дані (інформацію) з будь-якого носія даних, обробляти та аналізувати дані будь-якої складності.
3. Запущено функціональну кримінальну цифрову лабораторію як частину системи інформаційного забезпечення.
4. Забезпечено детективів, аналітиків та оперативних працівників навичками застосування спеціалізованих аналітичних засобів, впровадження, розробки та конфігурації ІТ-інструментів для вирішення поставлених завдань.



**ІНСТИТУЦІЙНА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ,
ПРОЦЕСИ ТА ПРОЦЕДУРИ, ЯКІ
ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ЕФЕКТИВНЕ ТА
БЕЗПЕЧНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО БЮРО**

3.1. ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НАБУ

ПРОБЛЕМА

Недоліки організаційної структури НАБУ пов'язані з нормативним обмеженням штатної чисельності. Відсутність уповноважених осіб, які відповідають за внутрішню комунікацію призводить до проблем з неналежною комунікацією між підрозділами та знижує ефективність реалізації управлінських рішень, контролю та моніторингу стану їх виконання. Також відсутній архівний підрозділ. Організаційна структура територіальних управлінь НАБУ не відповідає їхньому функціоналу.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Оптимізовано організаційну структуру центрального та територіальних управлінь НАБУ, яка забезпечує високоякісне та ефективне виконання цілей та завдань НАБУ, зокрема в регіонах.
2. Запроваджено ефективну систему внутрішньої комунікації, яка забезпечує належний обмін інформацією, реалізацію управлінських рішень та своєчасний контроль за їхнім виконанням.
3. Запроваджено адекватну функціональну внутрішню структуру у всіх підрозділах НАБУ, забезпечену високопрофесійним персоналом із дотриманням принципу ґендерної рівності.
4. Забезпечено конкурентні та штатні можливості в зарахуванні до технічних та аналітичних підрозділів Національного бюро експертів та спеціалістів (інженерів, програмістів, адміністраторів баз даних тощо).

3.2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

ПРОБЛЕМА

Організаційні недоліки функціонування системи внутрішнього контролю в НАБУ. Відсутність чітких та зрозумілих підходів до оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Запроваджено систему внутрішнього контролю та аудиту, які підвищують ефективність функціонування НАБУ, а також встановлюють чіткі критерії оцінювання діяльності структурних підрозділів.
2. Здійснено системні заходи управління ризиками у діяльності НАБУ з використанням методології та інструментарію ризик-менеджменту. Вдосконалено внутрішні процедури, процеси і правила.
3. Забезпечено подальший розвиток системи антикорупційного менеджменту (комплаєнс-контролю) у НАБУ.

ПРОБЛЕМА

Відсутність реєстру (каталогу) нормативно-розпорядчих документів НАБУ, а також недостатній контроль за виконанням нормативно-розпорядчих документів Національного бюро чи приведенням їх у відповідність до потреб.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Забезпечено системний облік (каталогізацію) нормативно-розпорядчих документів НАБУ. Спрощено процедуру доступу до масиву таких документів.
2. Забезпечено постійний моніторинг актуального стану нормативно-розпорядчих документів НАБУ та ефективний контроль за їх виконанням.

3.3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ У НАБУ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ДСТУ ISO/IEC 27000:2015 ТА ІНШИХ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ПРОБЛЕМА

Часткове застосування засобів безпеки не може забезпечити належний захист чутливої інформації у процесах її створення та обробки. Тому необхідно інтегрувати питання фізичної та інформаційної безпеки в єдиний для всієї організації процес управління інформаційною безпекою НАБУ, який має відповідати вимогам міжнародних стандартів серії ISO 27000.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Підвищено рівень інформаційної безпеки НАБУ завдяки:

- впровадженню нових рішень для забезпечення інформаційної безпеки;
- оптимізації вже впроваджених і налаштованих засобів захисту в НАБУ;
- забезпеченню обробки та управління інцидентами (подіями) інформаційної безпеки відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC 27000:2015 та міжнародних стандартів у галузі інформаційної безпеки;
- здійсненню аудиту процесів управління інформаційною безпекою та інформаційними технологіями на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 27001/27002, CoBIT, ITIL тощо.

2. Зменшено час реагування на події інформаційної безпеки, які можуть бути інцидентами кібербезпеки або проявами кібератаки, їх аналіз та відповідне реагування за рахунок побудови Операційного центру безпеки (SOC), зокрема забезпечено обмін інформацією щодо вирішення кібер-інцидентів з відповідними органами державної влади.

3. Приведено у відповідність до вимог міжнародних стандартів норматив-

но-правової бази НАБУ з питань кібербезпеки (інформаційної безпеки) завдяки здійсненню постійного аналізу стандартів та вдосконалення нормативно-правової бази НАБУ.

4. Підвищено рівень обізнаності працівників НАБУ у питаннях потенційних та реальних загроз інформаційній безпеці завдяки розробці та запровадженню навчальних програм з питань інформаційної безпеки НАБУ.

5. Забезпечено належний контроль за процесом надання доступу до інформації та інформаційних систем НАБУ завдяки впровадженню централізованої системи управління ідентифікаційними даними працівників НАБУ і правами доступу до інформаційних систем.

6. Забезпечено автоматизований моніторинг та виявлення подій інформаційної безпеки, які можуть бути інцидентами кібербезпеки або проявами кібератаки в інформаційних системах НАБУ завдяки впровадженню системи управління подіями інформаційної безпеки.

7. Забезпечено захист інформації під час її передачі, збереження та обробки в інформаційних системах завдяки впровадженню сучасних систем шифрування даних.

8. Підвищено захист інформації та інформаційних ресурсів НАБУ під час організації віддаленого доступу завдяки побудові та впровадженню сучасної моделі віддаленого доступу для працівників НАБУ з використанням сучасних засобів ідентифікації користувачів та застосування систем багатфакторної автентифікації.

3.4. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ НАБУ

ПРОБЛЕМА

Обмежені можливості для внутрішнього навчання. Відсутність тренінгового центру або окремого підрозділу, відповідального за внутрішнє навчання. Формальність інституту менторства (наставництва).

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Запроваджено комплексну систему підготовки персоналу, яка включає внутрішнє навчання як на базі НАБУ, так й інших органів і установ, які надають освітні послуги.
2. Розвиток стратегічного партнерства з провідними навчальними закладами, а також тренінговими центрами з підготовки та підвищення кваліфікації працівників правоохоронних органів та суддів.
3. Запроваджено дієвий інститут менторства (наставництва), який є частиною внутрішнього навчання та сприяє успішній адаптації та професійному становленню новопризначених працівників.

ПРОБЛЕМА

Недосконалість процедур оцінювання ефективності діяльності осіб начальницького складу, у зв'язку з відсутністю чіткої нормативної регламентації процедур та критеріїв оцінювання.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Запроваджено комплексну прозору та справедливую систему періодичної оцінки якості роботи персоналу та показників успішного виконання їхніх функцій, зокрема осіб начальницького складу.

2. Впроваджено систему заохочення працівників НАБУ за ефективну роботу та досягнення цілей діяльності інституції.

ПРОБЛЕМА

Обмежені можливості просування по службі (кар'єрного зростання). Недосконалість процедур конкурсного відбору, що ускладнює (унеможлиблює) внутрішнє заміщення (переміщення, переведення) на рівнозначні або нижчі посади.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Врегульовано та впроваджено процедури заміщення працівниками Національного бюро посад в порядку просування по службі, а також переміщення (переведення) на рівнозначні або нижчі посади, шляхом розробки та/або адвокації відповідних нормативно-правових актів.

3.5. СПРИЯННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ НАЛЕЖНИХ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ ПРАЦІВНИКАМ НАБУ

ПРОБЛЕМА

Відсутність у чинному законодавстві, яке регулює діяльність Національного бюро, соціальних гарантій, наданих державою працівникам інших правоохоронних органів (у сфері пенсійного, житлового, лікарняного забезпечення тощо).

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Визначено та усунуто прогалини у законодавстві, пов'язані з відсутністю для працівників НАБУ соціальних гарантій, наданих державою працівникам інших правоохоронних органів, шляхом розробки та/або адвокації відповідних нормативно-правових актів.



**ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ТА
ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДОВІРИ
ДО НАБУ**

4.1. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДОВІРИ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО НАБУ

ПРОБЛЕМА

Зменшення довіри з боку суспільства пов'язане із завищеними очікуваннями швидких результатів діяльності НАБУ та необ'єктивним висвітленням діяльності НАБУ у ЗМІ (медіаатаки).

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. НАБУ здійснює свою діяльність на засадах прозорості та правової визначеності.
2. Рівень корупційних ризиків у діяльності НАБУ суттєво мінімізовано завдяки доступу громадськості до обговорення та ухвалення рішень під час оцінки корупційних ризиків, а також публічному обговоренню проекту Анти-корупційної програми НАБУ, участі громадськості у дисциплінарній комісії НАБУ.
3. Оперативне інформування суспільства про випадки поширення необ'єктивної інформації про НАБУ, його керівництво та співробітників, та про дії осіб, зацікавлених у дискредитації інституції.
4. Забезпечено оперативне та об'єктивне висвітлення у ЗМІ інформації про перебіг досудового розслідування у кримінальних провадженнях, а також про покарання винних у вчиненні корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень як доказ невідворотності відповідальності за корупцію.
5. Запроваджено практику оцінки ефективності комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції.
6. Ефективна та системна робота з РГК, громадськими організаціями.
7. Покращено ефективну комунікацію між структурними підрозділами.

ПРОБЛЕМА

Помилкове позиціонування НАБУ як відповідального за боротьбу з усіма корупційними проявами в державі. Відсутність фінансових ресурсів для створення комунікаційних продуктів, спрямованих на виконання завдань НАБУ.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Підвищено рівень обізнаності громадян щодо підслідності НАБУ, його завдань як органу досудового розслідування.
2. Суспільство поінформовано про результати діяльності НАБУ у зручній і доступній формі.
3. Представники НАБУ регулярно беруть участь у публічних заходах, спрямованих на протидію корупції.
4. Здійснюється системний моніторинг суспільної думки та проводяться публічні консультації з метою отримання інформації щодо оцінки рівня поінформованості суспільства про діяльність НАБУ.

ПРОБЛЕМА

Недостатня нормативно-правова урегульованість діяльності РГК у зв'язку з визнанням неконституційними окремих положень Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України»

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Визначено та усунуто прогалини у нормативно-правовому регулюванні порядку формування та функціонування Ради громадського контролю шляхом розробки та/або адвокації відповідних нормативно-правових актів.

4.2. ПОСИЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ З НЕУРЯДОВИМИ, НАУКОВИМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ Й ЕКСПЕРТАМИ, А ТАКОЖ МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОГО БЮРО

МОЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ

Ефективне використання матеріально-технічної допомоги міжнародних партнерів (донорів).

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Забезпечено повне та своєчасне виконання запланованих заходів за участю (підтримки) міжнародних партнерів, які сприяли підвищенню ефективності діяльності НАБУ.
2. Міжнародних експертів залучено для проведення аудитів відповідності систем і процесів у НАБУ вимогам міжнародних стандартів ISO.
3. Поширено позитивний досвід (кращі практики) НАБУ у сфері боротьби з корупцією серед антикорупційних органів інших держав.

МОЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ

Посилення взаємодії з національними неурядовими громадськими організаціями, а також навчальними закладами.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Проведено публічні просвітницькі заходи щодо діяльності НАБУ з залученням представників громадських організацій, експертів та молоді.
2. Проведено комунікаційні кампанії, спрямовані на формування нульової толерантності до корупції у будь-яких її проявах.

3. Сприяння науково-практичним дослідженням з тематики діяльності НАБУ.

4. Залучення провідних науковців, експертів та громадських діячів до розробки проєктів нормативно-правових актів щодо удосконалення діяльності, правового статусу НАБУ та соціальних гарантій його працівників.

МОЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ

Підвищення ефективності взаємодії державних органів, що здійснюють протидію корупції, як на національному, так і на міжнародному рівнях, зокрема із структурами країн-членів ЄС, міжнародними організаціями відповідної спрямованості.

ОЧІКУВАНІ СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Забезпечено ефективну участь представників НАБУ у спільних міжнародних антикорупційних заходах та зустрічах з обміну досвідом.

2. Розроблено спільні алгоритми розслідування злочинів, зокрема вчинених на території декількох держав.

3. Підготовлені спільні рекомендації, тематичні довідники щодо комплаєнс-контролю (антикорупційного менеджменту) в антикорупційному органі.

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Стратегію НАБУ впроваджують шляхом підготовки та здійснення заходів у межах плану з реалізації Стратегії, який складається на трирічний період. План переглядається, 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.

ФІНАНСУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

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

ЗВЕРНУТИСЯ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО БЮРО:



Національне антикорупційне бюро України
03035, м.Київ, вул. Василя Сурикова, 3



Львівське територіальне управління НАБУ
79007, м. Львів, вул. Грекова О. генерала, 3



Харківське територіальне управління НАБУ
61000, м.Харків, Московський просп., 140



Одеське територіальне управління НАБУ
65107, м.Одеса, вулиця Канатна, 83



спеціальна телефонна лінія:
0-800-213-200



info@nabu.gov.ua
(із загальних питань)



press@nabu.gov.ua та
press.nabu@gmail.com (для ЗМІ)



**НАЦІОНАЛЬНЕ БЮРО
В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

