

Стратегічне бачення діяльності на посаді Голови НАЗК Калмикова Дмитра Олександровича

I. Поясніть Ваше бачення ролі та місця НАЗК у антикорупційній інфраструктурі України, а також взаємозв'язки між НАЗК та основними стейкхолдерами.

1. У системі органів, які опікуються **формуванням антикорупційної політики**, НАЗК посідає **центральне місце**, відіграючи **ключову роль** у:

- 1) вивченні поширеності та причин корупції;
- 2) з'ясуванні проблем і перспектив удосконалення інструментів запобігання та протидії корупції;

- 3) визначенні пріоритетів антикорупційної політики;
- 4) розробці та впровадженні Антикорупційної стратегії та Програми.

Ключові партнери та взаємозв'язки:

- 1) **ВРУ** (ухвалення АС та інших законів);
- 2) **КМУ** (схвалення проектів АС, ДАП, інших НПА);
- 3) **Нацрада з питань антикорупції** (стратегічний курс);
- 4) **ОДВ та ОМС** (виконання АС та ДАП).

2. У **загальній системі запобігання корупції** НАЗК посідає **центральне місце**, відіграючи **ключову роль** у:

- 1) формуванні *культури доброчесності*;
- 2) встановленні *антикорупційних правил*;
- 3) реалізації *системи антикорупційних заходів*, покликаних забезпечити дотримання цих правил.

Ключові партнери та взаємозв'язки:

- 1) **всі державні органи** (корупційні ризики, антикорупційні програми, антикорупційні уповноважені тощо);
- 2) **розробники актів** (антикорупційна експертиза);
- 3) **Комітет ВРУ** (усунення корупціогенних факторів у законопроектах);
- 4) **викривачі, органи БПД, суди** (захист викривачів).

3. У системі органів, що забезпечують **прозорість політичних фінансів**, НАЗК займає **центральне місце**, відіграючи **ключову роль** у:

- 1) здійсненні контролю за дотриманням обмежень щодо фінансування партій;
- 2) законним та цільовим використанням ними бюджетних коштів;
- 3) фінансовою звітністю партій, виборчих фондів та фондів референдумів.

Ключові партнери та взаємозв'язки:

- 1) **Мін'юст та Рахункова палата** (реалізація суміжних форм контролю);
- 2) **ЦВК, ОВК та ТВК** (перевірка звітів);

4. У протидії набуттю **необґрунтованих активів** НАЗК відіграє **одну з ключових ролей**, адже такі активи виявляються передусім за результатами:

- 1) моніторингу способу життя;
- 2) повної перевірки декларацій.

Ключовий партнер та взаємозв'язки:

- 1) **САП** (доказова база для позовів).

5. У протидії **адміністративним правопорушенням**, вчиненим **ТОП-посадовцями**, НАЗК відіграє **ключову роль**:

- 1) виявляючи такі правопорушення;
- 2) складаючи протоколи;
- 3) надсилаючи протоколи до суду.

Ключові партнери та взаємозв'язки:

- 1) **прокуратура** (представлення матеріалів у суді);
- 2) **суди** (сприяння судам у розгляді справ).

6. У системі органів, що опікуються притягненням до **кримінальної відповідальності**, **ключову роль** відіграють:

- 1) НАБУ, ДБР, НП – виявлення та досудове розслідування;
- 2) АРМА – виявлення та арешт активів;
- 3) САП та інші органи прокуратури – здійснення проц. керівництва;
- 4) ВАКС та інші суди – розгляд справ.

Утім, реалізуючи свої інспекційні функції **НАЗК**:

- 1) *регулярно виявляє ознаки корупційних та пов'язаних з корупцією злочинів;*
- 2) *складає обґрунтовані висновки;*
- 3) *надсилає їх до органів досудового розслідування.*

Ключові партнери та взаємозв'язки:

- 1) **НАБУ, ДБР, НП** (надсилання обґрунтованих висновків).

II. Поясніть як ви розумієте правовий статус НАЗК та як різні повноваження НАЗК спільно формують комплексну та інтегральну систему запобігання корупції?

Чинним законодавством:

- 1) НАЗК визначено органом, що **формує** державну антикорупційну політику;
- 2) покладено на НАЗК низку функцій із **реалізації** антикорупційної політики.

Формування антикорупційної політики полягає у створенні та удосконаленні правової основи для функціонування загальної системи запобігання та протидії корупції, а також у створенні та сприянні підвищенню ефективності всієї антикорупційної інфраструктури.

Ключовими повноваженнями, що дозволяють НАЗК реалізовувати цей напрям діяльності, визначені **пп. 1, 2, 3, 4, 5, 17, 18 ч. 1 ст. 11**.

Повноваження НАЗК в частині **реалізації** антикорупційної політики утворюють достатньо **комплексну систему запобігання корупції**, яку можна представити в такому вигляді:

I. Формування в суспільстві **культури доброчесності**

Мета – реалізуючи повноваження, передбачені **пп. 16, 11, 12, 14, 15, ч. 1 ст. 11 ЗПК** – сформуванню в суспільстві культуру, яка базуватиметься на системі цінностей і переконань, що «не дозволятимуть» представникам суспільства обирати корупційний шлях задоволення потреб на суто етичному (ціннісному) рівні.

II. Встановлення **антикорупційних правил**

Мета – реалізуючи повноваження, передбачені **пп. 1, 2, 3, 4, 5, 15, 17, 18 ч. 1 ст. 11**, – сформуванню виваженої системи правил, належне дотримання яких не лише унеможливуватиме корупцію, а й унеможливуватиме виникнення ситуацій, що можуть їй сприяти.

III. Реалізація **системи антикорупційних заходів**

Мета – реалізуючи повноваження, передбачені **пп. 6-1, 7, 7-1, 8-1, 9, 11, 12, 13, 16, 19 ч. 1 ст. 11**, – забезпечити належну реалізацію системи інформаційно-просвітницьких, координаційних та інспекційних заходів, які в своїй сукупності повинні забезпечити належне дотримання антикорупційних правил.

IV. Ідентифікація та усунення **корупційних ризиків (практик) у сферах**

Мета – реалізуючи повноваження, передбачені **пп. 1, 5, 7, 11, 12 ч. 1 ст. 11**, – ідентифікувати найбільш поширені корупційні практики у різних сферах, розробити та реалізувати заходи щодо їх усунення (стратегічний аналіз корупційних ризиків, антикорупційна експертиза, антикорупційні уповноважені, антикорупційні програми тощо).

V. Притягнення винних до відповідальності

Мета – реалізуючи інспекційні повноваження, передбачені передбачених *пп. 6-1, 7-1, 8-1, 13, ч. 1 ст. 11*:

- 1) виявляти **дисциплінарні правопорушення** та ініціювати притягнення винних до відповідальності;
- 2) встановлювати факти набуття **необґрунтованих активів** та надсилати відповідні матеріали до САП;
- 3) виявляти **адміністративні правопорушення**, складати протоколи та надсилати їх до суду;
- 4) виявляти **кримінальні правопорушення** та надсилати матеріали до органів досудового розслідування.

У 2023 році був опублікований звіт про незалежний аудит діяльності НАЗК за 2020 та 2021 роки. Які, на вашу думку, три найважливіші виклики, виявлені за підсумками аудиту у сфері управління та організаційної спроможності НАЗК? Як Ви їх вирішите, якщо будете призначені головою НАЗК?

Якщо розглядати виявлені Комісією недоліки не окремо, а у своїй **сукупності**, а також спробувати з'ясувати базові **причини** їх виникнення, то стане зрозумілим, що аудит діяльності НАЗК за 2020–2021 рр. виявив такі **три найважливіші системні проблеми**:

1. Недостатньо чітке **стратегічне бачення** інституційного розвитку НАЗК, а також **цілей і завдань** кожного правового інституту, ввіреного НАЗК, що потягло за собою низку похідних наслідків: постійні зміни пріоритетів, численні зміни організаційної структури, підходів до планування тощо.

2. Проблеми у **організації виконання ключових функцій** НАЗК та в ухваленні окремих **управлінських рішень** (реалізація непритаманних повноважень, дублювання функцій, неоптимальні бізнес-процеси, «підміна» НПА роз'ясненнями тощо).

3. Серйозні проблеми у **комунікації, взаємодії та співпраці** з іншими державними інституціями, міжнародними партнерами та громадськістю.

Задля їх вирішення (спільно з оновленою менеджерською командою):

1. За результатами глибокого аналізу попередньої діяльності НАЗК, розроблю нову **Стратегію розвитку НАЗК**.

2. Оптимізую **структуру НАЗК** та налагоджу всі **бізнес-процеси** (зокрема, усуну випадки дублювання функцій, запроваджу чіткий розподіл між підрозділами, створю окремий підрозділ з питань запобігання корупції, позбавляю УВК функцій фінансового контролю).

3. Припиню реалізацію всіх **непритаманних НАЗК функцій** (зокрема, ведення порталу «Війна і санкції»).

4. Позбавляю **функцій із формування політики** підрозділи, що здійснюють **інспекційні функції**.

5. Припиню **практику «підміни» НПА роз'ясненнями**, забезпечивши ухвалення відповідних актів.

6. Запроваджу принципово нові підходи до **планування** діяльності НАЗК, яке гуртуватиметься на принципах **пріоритетизації, гнучкості та адаптивності**.

7. Запроваджу **сучасну, результативну та людиноцентричну систему менеджменту**, а також підходи до вироблення та реалізації **управлінських рішень**.

8. Налагоджу **конструктивну та взаємовигідну співпрацю** з ключовими державними інституціями, міжнародними партнерами та громадськістю.

4. Якими є три найважливіші досягнення НАЗК за останні 4 роки на Вашу думку? Будь ласка, поясніть свій вибір.

1. Розробка та забезпечення схвалення **Антикорупційної стратегії** на 2021–2025 роки, **Державної антикор. програми** на 2023–2025 роки, впровадження **системи**

координації, моніторингу та оцінки державної антикор. політики, що включає в себе й створення [Інформаційної системи моніторингу](#).

Вважаю це найбільшим досягненням НАЗК у 2020–2023 роках, адже реалізація цих проектів забезпечує:

- 1) системну та злагоджену антикорупційну діяльність усіх органів влади;
- 2) зниження рівня корупції;
- 3) стабільне економічне зростання;
- 4) розбудову ефективних та інклюзивних демократичних інститутів;
- 5) належний поступ до здобуття Україною членства в ЄС, НАТО та ОЕСР.

2. Суттєве удосконалення процесу декларування та підвищення ефективності заходів фінансового контролю.

У 2020–2023 роках **процес декларування** став **набагато простішим та зручнішим** для суб'єктів декларування (реалізація функції «перенесення» даних з попередніх декларацій, надання інформації з реєстрів та баз даних, більш зручні та якісні роз'яснення тощо), а **інструменти фінансового контролю – суттєво ефективнішими** (передусім, завдяки запровадженню нових способів забезпечення ризик-орієнтованого підходу, кількох хвиль удосконалення ЛАК, унормування МСЖ тощо).

3. Розгортання та успішна реалізація функцій зі здійснення [антикорупційної експертизи](#) проектів НПА та [аналізу корупційних ризиків](#).

Антикорупційна експертиза дозволяє запобігати корупційним практикам ще на стадії розробки НПА, а значить унеможливити корупцію та економічні збитки в принципі.

Стратегічний аналіз корупційних ризиків дозволяє виявити найбільш поширені корупційні практики, вивчити причини їх існування та розробити пропозиції щодо їх усунення. Цей підхід дозволяє досягати максимального антикорупційного ефекту, використовуючи наявний (обмежений) фінансовий, людський, часовий та інший ресурс.