

## Стратегічне бачення діяльності на посаді Голови Національного агентства з питань запобігання корупції

### Загребельської Агії Аббасівни

Національне агентство з питань запобігання корупції відіграє фундаментальну роль у підтримці розвитку України як стейкхолдера заснованого на правилах міжнародного порядку. Керуючись основоположними засадами верховенства права (rule of law) та належного врядування (good governance), НАЗК сприяє зміцненню публічної доброчесності та розбудові України як сталої конституційної демократії.

Запобігання корупції як базова функція НАЗК вимагає розуміння тези, що корупція не є «хворобою», – натомість вона є «болісним симптомом», спричиненим системними вадами державного механізму та динамічними соціальними проблемами на перетині економічних, політичних, і культурних процесів. Якісне запобігання корупції, таким чином, потребує комплексної, стратегічної візії, націленої на подолання корупційних першопричин і забезпечення стандартів доброчесності, характерних для держав-однодумців України та передбачених міжнародними правилами (зокрема UNCAC).

З огляду на свій унікальний правовий статус (mandate), НАЗК має відігравати багаторівневу роль у функціонуванні та підтримці антикорупційної інфраструктури України: передусім як (1) провідний актор зміцнення публічної доброчесності; (2) координатор інтегральної роботи системи антикорупційних органів; (3) партнер стейкхолдерів доброчесності.

Як **провідний актор зміцнення публічної доброчесності** НАЗК здійснюватиме функції, спрямовані на:

1. Інспекційну ефективність (НАЗК як вартовий доброчесності).
2. Просування доброчесності (НАЗК як амбасадор доброчесності).
3. Підтримку високих стандартів доброчесності (НАЗК як генератор доброчесних правил і практик).
4. Аналіз і прогнозування викликів для доброчесності (НАЗК як барометр доброчесності).
5. Акумуляцію інформації (НАЗК як агрегатор релевантних даних і доброчесних ідей).

Завдячуючи множинності своїх ролей, спрямованих на зміцнення публічної доброчесності, НАЗК має законний спеціальний статус та інструменти для ефективного виявлення причинності та кореляції негативної корупційної динаміки, а також розробки та впровадження тактик її усунення. Інклюзивна розробка та комплексна інтеграція практик виявлення і подолання корупційної причинності, водночас, мають втілюватися за активної взаємодії національної системи антикорупційних органів, де НАЗК поставатиме координатором і, подекуди, модератором (за принципом леза Оккама: «не варто збільшувати сутності без необхідності»).

Як **координатор інтегральної роботи системи антикорупційних органів** НАЗК здійснюватиме функції, спрямовані на забезпечення єдності національної антикорупційної інфраструктури; комплексний захист від незаконного впливу; оптимізацію взаємодії з національними та міжнародними стейкхолдерами; обмін інформацією та досвідом для системного вдосконалення інструментів реагування на виклики, а також навчання у форматі P2P; усунення деструктивних форм конкуренції всередині системи антикорупційних органів з чітким розподілом сфер відповідальності, уникнення колізій, правових дублювань і прогалів; тощо.

Забезпечення належного функціонування Координаційної робочої групи з питань антикорупційної політики є релевантною задачею НАЗК для ефективної координації та модерації антикорупційної політики, і зрештою демонстрації безперервності системних зусиль як індикатора “волі до дій”.

Водночас, з урахуванням негативної безпекової кон'юнктури, голова НАЗК має налагодити стійку взаємодію з (контр)розвідувальними органами.

Насамкінець іншим основоположним завданням НАЗК є вдосконалення своєї ролі як **партнера стейкхолдерів доброчесності**.

Прагнучи долучитися до розбудови партнерських (найбільш досконалих), відносин між приватним і публічним секторами (включно з громадянським суспільством), НАЗК має

виконувати свої функції так, щоб кожен стейкхолдер доброчесності відчував інклюзивність і пропорційність підходів, довіру, та повагу до національної антикорупційної інфраструктури. За здійснення своїх повноважень НАЗК необхідно враховувати економічні, політичні, та культурні тенденції, що визначають національний антикорупційний порядок денний, та провадити належну комунікацію з громадянами, у тім числі – з декларантами.

Ще однією стороною партнерської ролі НАЗК є його взаємодія з міжнародними стейкхолдерами. НАЗК має сфокусуватися на розгалуженні контактів з інституціями провідних демократичних однодумців: ЄС, США, Сполученим Королівством, Канадою, Австралією, Новою Зеландією, Японією, Південною Кореєю, та Тайванем (лідерами демократичних та антикорупційних рейтингів; з приміткою щодо специфіки корупційних типів). Також НАЗК має дати оцінку закордонній стратегічній корупції як загрозі для національної безпеки та виокремити перелік автократій, що вдаються до корумпованих діянь як «зброї» для досягнення геополітичних цілей.

Множинність ролей НАЗК, таким чином, опосередковує його цілі у інтегральній системі запобігання корупції, деякими з яких є:

1. **Підтримка стійкості механізмів публічного управління** (сприяти системним, а не точковим змінам; протидіяти непотизму та кронізму; фокусуватися на глибинних порушеннях, а не на статистиці проступків; сприяти доброчесності у сферах публічних закупівель, інфраструктурних проєктів, та у процесі відбудови України; сприяти ефективності публічного управління).
2. **Підтримка національної безпеки** (адаптувати антикорупційні практики до воєнних умов; протидіяти стратегічній корупції; протидіяти корупції у секторах оборони та безпеки; сприяти економічній безпеці та конкуренції; протидіяти захопленню публічних політик (policy capture) вузькими групами інтересів).
3. **Підтримка візії доброчесності як блага** (просувати доброчесність як стратегічну вигоду на основі СВА; всебічно підтримувати стейкхолдерів доброчесності; забезпечувати зручність (human-friendly) інструментів запобігання корупції).
4. **Підтримка заснованого на заслугах кадрового професіоналізму та захист гарантованої законом незалежності НАЗК** (розвивати культуру організації; повернути конкурси на провідні посади; залучити нові таланти; гарантувати безпеку кадрів).

Наведене має досягатися широким, доступним НАЗК, інструментарієм, деякими елементами якого є:

- системна транспарентність і комунікаційна зрілість;
- аналітична ризико-орієнтована ретельність;
- ширша інтегрованість у систему публічного управління та пропорційні канали зв'язку (введення голови НАЗК до постійного складу РНБОУ; перманентна участь представників НАЗК у засіданнях КМУ та антикорупційного комітету ВРУ; розширення повноважень НАЗК при оцінці доброчесності кандидатів на посади вищого корпусу державної служби та прирівняних до них);
- інклюзивність мереж (стійка горизонтальна взаємодія з приватними, публічними та міжнародними стейкхолдерами; секторний підхід до запобігання корупції);
- адаптація до умов «технологічної сингулярності» (своєчасне залучення до роботи НАЗК інноваційних розробок, як-то ШІ-технологій);
- вдосконалення та промоція механізмів викривання, забезпечення комплексного захисту викривачів;
- оптимізація роботи інституту антикорупційних уповноважених;
- фінансовий контроль (удосконалення юзабіліті профільних систем; фокусування на позиціях з високим корупційним ризиком; автоматизація для зниження ресурсомісткості; поглиблення співробітництва з Держфінмоніторингом та фінансовими установами);
- забезпечення релевантності та сталого втілення Державної антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми.

Розвиток за пропонованим курсом потребує врахування Зовнішньої незалежної оцінки діяльності НАЗК (2020-2021) та зазначених у ній викликів. Особливу увагу необхідно звернути на:

- **Вади організаційної структури** (Критерій 9.1.), що має бути усунута шляхом закріплення за Підрозділом внутрішнього контролю винятково передбачених законом функцій; чіткого розмежування повноважень між її ланками; дотримання законодавчого обмеження строку виконання обов'язків; пропорційності штатної чисельності обсягу задач.
- **Брак інституційної пам'яті** (Критерій 9.11.), що має бути усунути шляхом забезпечення транспарентної, інклюзивної, фахової, доступної для громадського обговорення, процедури розробки актів внутрішнього регламентування НАЗК; ревізії актів, прийнятих без дотримання цих стандартів; впровадження інноваційних підходів до підзвітності.
- **Відсутність територіального представництва** (Критерій 9.54.), що має бути переглянута шляхом прийняття Стратегії регіонального розвитку НАЗК за участі публічних і приватних стейкхолдерів доброчесності з метою просування продуктів доброчесності в регіонах та надання сервісної підтримки.

Сприятимуть подоланню цих та інших проблем, водночас, істотні досягнення команди НАЗК за останні 4 роки:

- **Формування професійної команди та ціннісної корпоративної культури** (звільнення 25% працівників з вадами доброчесності; залучення до роботи мотивованих зовнішніх стейкхолдерів; просування високих місії, візії, та цінностей; розбудова НАЗК як платформи для освіти та якісного особистого зростання). Це забезпечує належний транзит для нового лідерства НАЗК, збереження інституційної пам'яті, та безперервність розвитку та втілення ідей доброчесності.
- **Створення технологічної екосистеми доброчесності** (удосконалення системи обміну даними з державними реєстрами; впроваджено ERP систему, ІСМ ДАП, PolitData, механізм онлайн-голосування для формування Громадської ради; запуск Порталу повідомлень викривачів, Бази знань НАЗК, порталу доброчесності; модернізація та розміщення Єдиного державного реєстру декларацій в дата-центрі НАЗК). Це створює надійну базу для продовження розбудови технологічної інфраструктури НАЗК відповідно до релевантних викликів і цілей.
- **Ухвалення та початок упровадження Державної антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми** (визначення плану з 1187 заходів щодо впровадження антикорупційних реформ, що, за прогнозом, зберігатимуть близько €200 млрд з публічних коштів щорічно). Це слугуватиме дороговказом для подальших реформ на шляху України до стандартів доброчесності ЄС, НАТО та ОЕСР.