



EUACI

EUROPEAN UNION
ANTI-CORRUPTION
INITIATIVE

**ПОТРЕБИ
ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ
СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ
ПРОКУРАТУРИ**





EUACSI

EUROPEAN UNION
ANTI-CORRUPTION
INITIATIVE

**ПОТРЕБИ
ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ
СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ
ПРОКУРАТУРИ**

**ЕКСПЕРТНИЙ
ВИСНОВОК**

Потреби професійної підготовки Спеціалізованої антикорупційної прокуратури [Експертний висновок] / А. Галай, С. Деркач. – Київ: Антикорупційна ініціатива Європейського Союзу в Україні, 2017. – 64 с.

Видання оприлюднює результати дослідження навчальних потреб професійної підготовки Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. На основі аналізу законодавства, публікацій у професійному сегменті інтернету, проведення групи опитувань керівництва і прокурорів САП, а також інших антикорупційних органів було надано рекомендації щодо формування навчального плану з підготовки прокурорів САП.

Автори:

Андрій Галай – доктор юридичних наук, консультант Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні.

Сергій Деркач – експерт з питань боротьби з корупцією Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні.

ISBN 978-966-2310-89-4

Погляди, висловлені в даній публікації, є відповідальністю авторів і необов'язково відображають офіційну політику Міністерства закордонних справ Данії чи Європейського Союзу.

Це видання здійснено в рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні».



This program is financed by the **European Union** and co-financed and implemented by **DANIDA**



**MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK**
Danida



ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	6
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСТІДЖЕННЯ	8
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11
I. СПЕЦІАЛІЗОВАНА АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОКУРАТУРА (САП) ЯК СПЕЦІАЛЬНИЙ ПРАВООХОРОННИЙ ОРГАН	11
II. МІСЦЕ САП З-ПОМІЖ ІНШИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ ТА ЗМІСТ ВЗАЄМОДІЇ З НИМИ	12
III. КАДРОВО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА САП	18
ЕМПІРИЧНА ЧАСТИНА	27
I. ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ ТА ОЧІКУВАНЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ПРОКУРОРІВ САП	27
II. РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ОПИТУВАНЬ ТА ІНТЕРВ'Ю	28
III. ДОДАТКОВІ АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ	43
ВИСНОВКИ ЩОДО НАВЧАЛЬНИХ ПОТРЕБ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОКУРАТУРИ	46
ДОДАТКИ	50
ФОРМАЛЬНА АНКЕТА ДЛЯ ПРОКУРОРІВ САП	50
ПИТАННЯ ДЛЯ ІНТЕРВ'Ю З КЕРІВНИЦТВОМ САП	53
ПИТАННЯ ДЛЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ІНТЕРВ'Ю З ПРАЦІВНИКАМИ НАБУ	56
ПЛАН КОМПЕТЕНТІСНО ОРІЄНТОВАНОЇ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ПРОКУРОРІВ САП	58

ВСТУПНЕ СЛОВО



Антикорупційна Ініціатива Європейського Союзу – програма, що розпочала свою діяльність в 2017 році з метою допомоги Україні в боротьбі з корупцією. Основою цієї боротьби є антикорупційні органи, які діють професійно, націлені на розвиток своїх можливостей та прагнуть зростати.

Ми вітаємо відкритість Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) та готовність співпрацювати. Ми всіляко підтримуємо незалежність та ефективність розслідування, процесуального керівництва та судового розгляну антикорупційних злочинів.

Якість прокурорських кадрів САП – ключовий елемент успіху в боротьбі з корупцією. Важливо, щоб ця

боротьба завжди відбувалась із дотриманням принципів верховенства права, поваги до прав людини, чесності, незалежності та об'єктивності.

Ми провели дослідження, що показало шляхи покращення професійної підготовки прокурорів САП. Його результати дозволять нам бути більш ефективними у наданні інституційної підтримки та визначення пріоритетів.

Ека Ткешелашвілі
Голова EUACI в Україні

Від початку створення Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) ми отримали за конкурсом професійних прокурорів, що мають гарну підготовку та необхідні особисті якості. Переважна більшість з них мають також значний досвід професійної прокурорської діяльності.

Проте ми чудово розуміємо, що нова антикорупційна прокуратура має бути спеціально підготовленою до виконання завдань протидії корупції кримінально-правовими засобами. Для цього налагоджена відкрита для співпраці та конструктивна позиція САП, що дозволяє підвищувати професійність прокурорів без відриву від робочих обов'язків.

Ви не знайдете в САП жодного прокурора, який не брав участь у різноманітних програмах підвищення кваліфікації, обміну досвідом. За останні два роки подібні програми для Спеціалізованої антикорупційної прокуратури були організовані EUACI, EUAM, OECD, USAID та іншими інституціями. Ми цінуємо надану допомогу та готові далі покращувати власну інституційну спроможність, вагомою частиною якої є професійна підготовка прокурорів.



Назар Холодницький

Заступник Генерального прокурора України –
керівник Спеціалізованої антикорупційної
прокуратури

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Створення Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) було об'єктивно зумовлене прагненням суспільства створити ефективний державний антикорупційний механізм кримінального переслідування корупційних злочинів та осіб, які такі злочини вчинили.

Як відомо, з-поміж службових злочинів найбільшу суспільну небезпеку становлять корупційні дії можновладців, які є розпорядниками бюджетних коштів та державного майна. Корупційні дії таких осіб масово проявляються у бюджетній сфері, сфері приватизації, паливно-енергетичному секторі, під час розподілу природних ресурсів, у митній сфері. Основними формами високорівневої корупції вважають: корупційний лобізм; корупційний протекціонізм і фаворитизм; роздавання податкових пільг; забезпечення монополії окремих видів комерційної діяльності; корупційну «торгівлю» ліцензіями на високоприбуткові види підприємницької діяльності; корупційну «торгівлю» державними посадами.

Необхідність створення САП обґрунтовано в низці міжнародно-правових актів, зокрема і в Конвенції ООН проти корупції. З огляду на міжнародний досвід з організації діяльності ефективних антикорупційних органів, необхідно наголосили також на важливості автономізації САП, гарантування незалежності антикорупційних прокурорів, наділення їх спеціальними процесуальними повноваженнями у сфері протидії корупції, запровадження спеціальної підготовки кадрів, гарантування належного рівня ресурсного забезпечення.

Проте якщо на питання організаційного і матеріального забезпечення, процесуального статусу САП українська влада, експертна громадськість та міжнародна спільнота одразу звернули особливу увагу, то питання професійної підготовки прокурорів САП не стало пріоритетним у контексті реформи.

Апріорно формальна підготовка прокурорів САП набула упродовж тривалого часу ще до їхнього призначення в спеціалізовану прокуратуру, їхній поточний рівень, підтверджений під час конкурсного відбору до САП, сформовано, як правило, у процесі практичної діяльності шляхом самоосвіти.

Додаткових комплексних навчань у національній системі підготовки прокурорів (Національній академії прокуратури України) для прокурорів САП не було організовано з часу початку діяльності цієї прокуратури. Вдалося провести лише одне навчання за програмою уряду Данії. До програм підготовки адміністративного персоналу місцевих прокуратур (вступних тренінгів для керівників та заступників керівників місцевих прокуратур), які було організовано зусиллями Ради Європи¹, прокурорів САП не залучали.

Первісно припускали, що прозорий і складний конкурсний відбір, який пройшов персонал САП, означатиме високий рівень його професійної компетентності. Така теза не позбавлена

¹ Рада Європи надає сприяння навчання керівництва місцевих прокуратур. Електронний ресурс. – Режим доступу: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwinnZ-fzdjWAhXHDsAKHWjXAC4QFggT-MAE&url=http%3A%2Fwww.coe.int%2Fuk%2Fweb%2Fcriminal-justice-reform%2Fhome%2F-%2Fasset_publisher%2F4uHnBmtqD-M2%2Fcontent%2Fcouncil-of-europe-supports-training-of-managers-of-local-prosecutor-s-offices%3FinheritRedirect%3Dtrue&usg=A-OvVaw2R5ETI6eXKmDNaOc3qwzXh

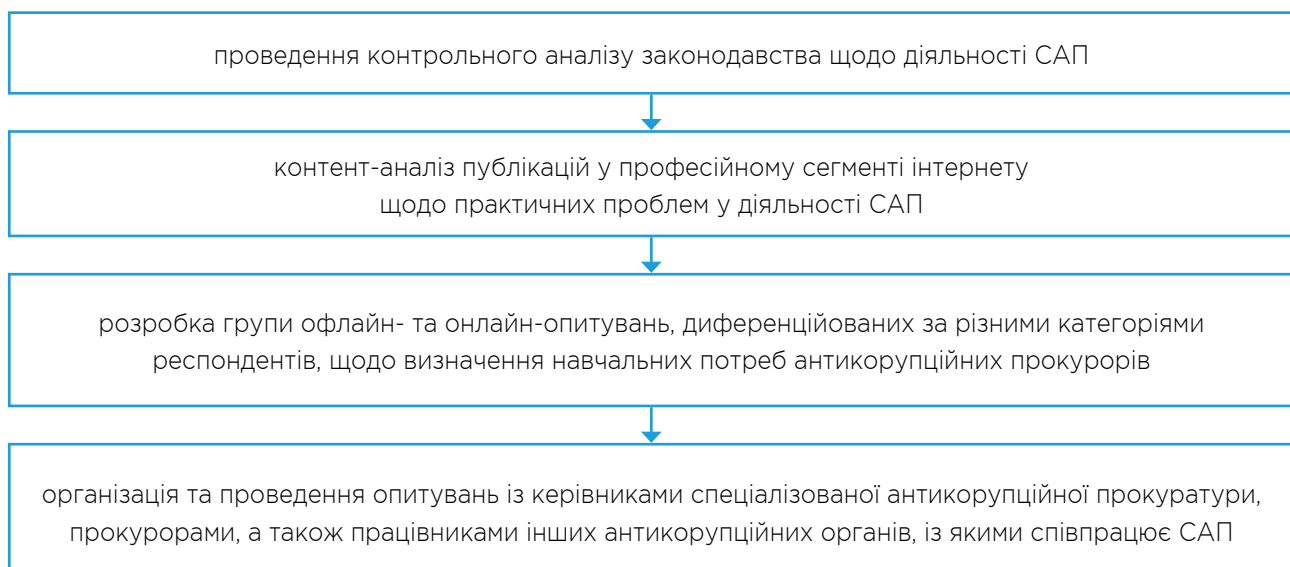
сенсу. Втім, відмінності між базовою готовністю працювати та здатністю демонструвати високі показники якості професійної діяльності досить швидко викликали запит на додаткове навчання персоналу САП компетенцій, що затребувані у їхній спеціалізованій праці з протидії корупційним злочинам. Тут важливо також зазначити, що відповідно до внесених змін до Закону України «Про прокуратуру» було скасовано вимогу до кандидатів на посади прокурорів у САП мати стаж роботи на посаді прокурора не менше ніж п'ять років. На сьогодні, відповідно до ч. 5 ст. 27 ЗУ «Про прокуратуру», прокурором САП може стати особа, яка має вищу юридичну освіту, стаж роботи в галузі права не менше ніж п'ять років та володіє державною мовою. Відтак у разі призначення на посаду антикорупційного прокурора людини без досвіду прокурорської роботи вперед такою особою відразу постане потреба пройти початковий тренінг та низку спеціалізованих тренінгів.

Такі обставини зумовили інтерес Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні до питання системної професійної підготовки прокурорів САП.

Відомо, що від початку функціонування САП її персонал отримував додаткове навчання переважно у формі неформальної професійної освіти. Такі заходи організувала група міжнародних донорських інституцій. Навчання невеликих збірних груп прокурорів САП відбувалося як із відривом від роботи, так і в межах робочого простору; тренінги проводили як національні експерти, так і залучені іноземні професіонали та академічні фахівці. Прокурори САП проходили підготовку як на спеціально організованих тренінгах, так і під час іноземних стажувань.

Запропонована попередньо інформація спонукає до обґрунтованих запитань. Скільки прокурорів пройшли додаткове навчання? Наскільки системним виявився результат навчання з позицій комплексу завдань, які постали перед САП? Наскільки це навчання було якісне з позицій професійної діяльності прокурорів САП? І, зрештою, головне запитання: чи існують сьогодні потреби професійної підготовки прокурорів САП і які саме?

У зв'язку із такими завданнями було здійснено дослідження, яке охоплювало такі послідовні етапи:



Крім цього, було опрацьовано пакет зібраних для проекту програм підготовки прокурорів в Україні, а також програм підготовки персоналу інших антикорупційних органів за період 2015-2017 років.

Унаслідок аналізу інформації, зібраної під час вивчення даних, було підготовано цей експертний висновок та надано рекомендації щодо формування навчального плану з підготовки прокурорів САП.

Критеріями ефективності розроблених рекомендацій щодо навчального плану з підготовки прокурорів САП було визначено:

- відповідність сучасним потребам практичної діяльності САП;
- врахування виявлених проблем діяльності та недостатності підготовки прокурорів САП;
- заснованість на сучасних методах неформальної підготовки професіоналів;
- врахування іноземного досвіду у навчанні з професійної підготовки прокурорів.

АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

I. СПЕЦІАЛІЗОВАНА АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОКУРАТУРА (САП) ЯК СПЕЦІАЛЬНИЙ ПРАВООХОРОННИЙ ОРГАН

РОЛЬ САП В АНТИКОРУПЦІЙНІЙ РЕФОРМІ

За українським законодавством, САП, як і органи прокуратури в цілому, є одним зі спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції (ст. 1 ЗУ «Про запобігання корупції»).

Головними функціями САП є здійснення процесуального керівництва досудовим розслідуванням корупційних правопорушень, які вчинили високопосадовці та які становлять загрозу національній безпеці України (такі особи обіймають керівні посади у законодавчих, виконавчих, судових органах влади, є керівниками державних/напівдержавних підприємств), та у випадках коли розмір предмета злочину або завданої шкоди в п'ятсот і більше разів перевищує розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб (ст. 216 КПК), а також підтримання публічного обвинувачення в суді.

Відповідно до ЗУ «Про прокуратуру» та Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Генеральної прокуратури України, основними завданнями САП є:

- 1) здійснення нагляду за дотриманням законів під час проведення ОРД, досудового розслідування Національним антикорупційним бюро України;
- 2) виконання вимог закону під час приймання, реєстрації, розгляду та вирішення заяв і повідомлень про кримінальні правопорушення, своєчасне внесення відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань;
- 3) забезпечення швидкого, повного та неупередженого розслідування НАБУ кримінальних правопорушень та оскарження незаконних судових рішень на стадії досудового розслідування і судового розгляду;
- 4) підтримання публічного обвинувачення в суді у кримінальних провадженнях, розслідуваних Національним антикорупційним бюро України;
- 5) забезпечення в межах компетенції відшкодування збитків, завданих кримінальними правопорушеннями;
- 6) забезпечення застосування належної правової процедури до кожного учасника кримінального провадження;
- 7) представництво інтересів громадянина або держави в суді у випадках, передбачених Законом України «Про прокуратуру» і пов'язаних із корупційними або пов'язаними з корупцією правопорушеннями;
- 8) здійснення у межах реалізації функцій Спеціалізованої антикорупційної прокуратури міжнародного співробітництва.

II. МІСЦЕ САП З-ПОМІЖ ІНШИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ ТА ЗМІСТ ВЗАЄМОДІЇ З НИМИ

САП є самостійним структурним підрозділом ГПУ, що забезпечує антикорупційному органу незалежність у процесуальній діяльності. Незалежною САП є і від будь-яких інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

Незалежність САП будується на чотирьох засадах, які здатні забезпечити ефективність її діяльності, а саме:

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ

НАЛЕЖНІСТЬ

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА

ДОСТАТНІ (АДЕКВАТНІ) РЕСУРСИ

- **спеціалізація**, яка полягає у створенні автономної спеціалізованої антикорупційної служби у складі прокуратури;
- **належність**, яка чітко визначає осіб, щодо яких прокурори САП підтримують публічне обвинувачення у злочинах за ст.ст. 191, 206², 209, 210, 211, 354, 364, 366², 368, 368², 369, 369², 410 КК України;
- **професійна підготовка**, яку проводять шляхом надання експертної та консультативної допомоги на підставі двосторонніх міждержавних угод;
- **достатні (адекватні) ресурси**, які полягають у наявності захищеного бюджетного фінансування та у розмірі грошового забезпечення прокурора. Так, бюджетування антикорупційної прокуратури здійснюється окремо від органів прокуратури на підставі окремої позиції державного бюджету. Найменший розмір посадового окладу прокурора САП, відповідно до статті 81 Закону України «Про прокуратуру», не може бути меншим за посадовий оклад керівника структурного підрозділу центрального управління Національного антикорупційного бюро України, який здійснює досудове розслідування (22*3200 = 70400 грн станом на 30 серпня 2017 року).

Генеральний прокурор, його перший заступник та заступники не мають права давати вказівок прокурорам Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та здійснювати інші дії, які прямо стосуватимуться реалізації прокурорами Спеціалізованої антикорупційної прокуратури їхніх повноважень. Письмові накази адміністративного характеру, пов'язані з організацією діяльності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, видають за обов'язковим погодженням керівника Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (ст. 8-1 Закону України «Про прокуратуру»).

Незважаючи на самостійність та деполітизацію САП, адміністративні повноваження САП пов'язані з ГПУ, а саме безпосередньо із Генеральним прокурором.

Зокрема:

- керівник САП та Генеральний прокурор спільно визначають склад осіб, які входять до конкурсної комісії на призначення прокурорів на адміністративні посади;
- керівник САП безпосередньо підпорядковується Генеральному прокуророві України, проте в чому саме вбачається таке підпорядкування, законодавець не визначив.
- керівник САП погоджує накази адміністративного характеру щодо прокурорсько-службової діяльності, які прийняв Генеральний прокурор.

ВЗАЄМОДІЯ З ОРГАНАМИ ПРОКУРАТУРИ

Концепція взаємодії САП з іншими підрозділами прокуратури обумовлена сутністю природи самого прокурорського відомства. САП інтегрована в діяльність органів прокуратури як організаційно, так і функціонально².



ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК ПОВНОВАЖЕНЬ усієї прокурорської системи регламентує Закон України «Про прокуратуру». На відміну від працівників інших органів прокуратури, прокурори САП позбавлені права нагляду за дотриманням законів під час виконання судових рішень у кримінальних справах.

Водночас САП своїм рішенням може витребувати справи в слідчих підрозділів Генеральної прокуратури, регіональних та місцевих прокуратур, розслідування яких належить до компетенції НАБУ (п. 4 Перехідних положень Закону України «Про прокуратуру» – до початку діяльності державного бюро розслідувань, але не пізніше ніж 5 років після набрання чинності Кримінальним процесуальним кодексом України, слідчі органів прокуратури здійснюють досудове розслідування у визначеному Кримінальним процесуальним кодексом України порядку).

Беручи до уваги те, що специфіка процесуальної діяльності САП є новою практикою нагляду та обвинувачення, прокурори САП керуються загальними наказами ГПУ щодо діяльності прокуратури.

Так, частиною 3 ст. 65 Закону України «Про запобігання корупції» прокурор, як спеціально уповноважений суб'єкт у сфері протидії корупції, наділений повноваженням щодо внесення подань про проведення службового розслідування з метою встановлення причин та умов, що сприяли вчиненню корупційного та пов'язаного з корупцією правопорушення.

Законодавчо неврегульованим залишається питання координації діяльності із запобігання та протидії корупції з боку правоохоронних органів. Генерального прокурора позбавлено цієї можливості (Закон України «Про прокуратуру» залишив таку функцію в частині протидії зло-

² Вандін Є.В. Організаційно-правові засади діяльності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури України. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура. – НУ «Одеська юридична академія», Одеса. Режим доступу: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7641/Vandin_AKD.pdf?sequence=1

чинності)³. Але координаційна функція в органах прокуратури традиційно має прояв у: проведенні спільних засідань колегій правоохоронних органів; виданні документів організаційного та методичного характеру; обміні статистичною та іншою необхідною інформацією з питань стану протидії корупції; розробці і здійсненні заходів із метою виявлення, припинення корупційних діянь та запобігання їм; вивченні та впровадженні позитивного досвіду з питань; підготовці і навчанні кадрів, підвищенні їхньої кваліфікації; проведенні спільних навчально-практичних та наукових заходів; розробці пропозицій із питань удосконалення правового регулювання; створенні міжвідомчих робочих груп; проведенні міжвідомчих нарад⁴.

ВЗАЄМОДІЯ ІЗ НАБУ

Концепція взаємодії САП із НАБУ також відбувається як на організаційному, так і на функціональному рівні.



Для того аби НАБУ мало змогу виконувати покладені на нього обов'язки, цю структуру на **ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РІВНІ** наділено низкою прав (ст.ст. 17, 27 ЗУ «Про Національне антикорупційне бюро України»):

- Директор НАБУ може створювати своїм рішенням комісії **у складі** працівників НАБУ, **прокурора САП**, службових осіб інших державних органів, органів місцевого самоврядування, представників громадських об'єднань (такі комісії вивчають питання щодо порушення прав осіб, які співпрацюють із НАБУ, та виносять рекомендації щодо усунення зазначених порушень. Рекомендації таких комісій є обов'язковими для розгляду державними органами, органами місцевого самоврядування);
- за рішенням директора Національного бюро, **погодженим із прокурором**, можна витребувати від інших правоохоронних органів оперативно-розшукові справи та кримінальні провадження, що стосуються кримінальних правопорушень, які за законом належать до підслідності НАБУ;
- за письмовим рішенням директора НАБУ або його заступника, погодженим із прокурором, можна створювати спільні слідчі групи, до складу яких входять оперативні та слідчі працівники;
- підрозділ внутрішнього контролю НАБУ **негайно повідомляє Генерального прокурора** чи його заступника в разі виявлення інформації про те, що працівник НАБУ, ймовірно, вчинив кримінальне правопорушення.

³ Кулікова Ю. Стан запобігання та протидії корупційним і пов'язаним із корупцією правопорушенням у 2015 році. Вісник прокуратури #1 (175) 2016, с. 14-25. Електронний ресурс. – Режим доступу: http://napu.com.ua/wp-content/uploads/2017/01/Visnyk_Prok_01-2016.pdf

⁴ Вандін Є.В. Організаційно-правові засади діяльності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури України. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура. – НУ «Одеська юридична академія», Одеса. Режим доступу: 2017.http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7641/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96_%D0%92%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%96%D0%BD.PDF?sequence=4&isAllowed=0



ФУНКЦІОНАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ САП із НАБУ відбувається на стадії досудового розслідування кримінальних проваджень, підслідних НАБУ.

Проаналізувавши норми Кримінального процесуального кодексу України, можна дійти висновку, що **детектив НАБУ повинен обов'язково погоджувати з прокурором САП такі процесуальні документи:**

- повідомлення особі про підозру;
- клопотання до слідчого судді про проведення слідчих (розшукових) дій, негласних слідчих (розшукових) дій;
- запит про міжнародну правову допомогу, передання кримінального провадження;
- клопотання про застосування заходів забезпечення кримінального провадження;
- клопотання про тимчасове обмеження в користуванні спеціальним правом;
- клопотання про відсторонення особи від посади;
- клопотання про тимчасовий доступ до речей і документів;
- клопотання про накладення попереднього арешту на майно або кошти на рахунках фізичних чи юридичних осіб у фінансових установах;
- клопотання про дозвіл на затримання підозрюваного, обвинуваченого з метою його приведення для участі в розгляді клопотання про застосування запобіжного заходу у вигляді тримання під вартою;
- клопотання про застосування запобіжного заходу до особи, яку затримано без ухвали про дозвіл на затримання за підозрою у вчиненні кримінального правопорушення;
- клопотання про продовження терміну тримання під вартою;
- клопотання про зміну запобіжного заходу, у тому числі про скасування, зміну або покладення додаткових обов'язків чи про зміну способу їхнього виконання;
- клопотання про дозвіл на втручання у приватне спілкування;
- постанова про зупинення досудового розслідування;
- клопотання про здійснення спеціального досудового розслідування
- та інші.

Відповідно до пп. 5 ч. 1 ст. 17 ЗУ «Про Національне антикорупційне бюро України», на підставі рішення директора НАБУ або його заступника, яке було **погоджено з прокурором**, НАБУ має право отримувати від банків, депозитарних, фінансових та інших установ, підприємств та організацій незалежно від форми власності інформацію про операції, рахунки, вклади, правочини фізичних та юридичних осіб, яка необхідна для виконання обов'язків Національного бюро.

Крім того, відповідно до пп. 2 ч. 1 ст. 17 ЗУ «Про Національне антикорупційне бюро України», детективи НАБУ з метою запобігання, виявлення, припинення та розкриття злочинів, які відповідно до цієї статті належать до підслідності бюро, за рішенням директора НАБУ та **за погодженням із прокурором САП** можуть також розслідувати злочини, що належать до підслідності слідчих інших органів. Реєстрацію повідомлень про вчинене кримінальне правопорушення у Єдиному реєстрі досудових розслідувань здійснюють як детективи НАБУ, так і прокурори САП. І тим, і іншим вказані повноваження надано ч. 1 ст. 214 КПК України. Залежно від того, хто зареєстрував провадження у реєстрі (НАБУ чи САП), подальший крок детектива чи прокурора регламентовано ч.ч.6, 7 ст. 214 КПК України.

Гарним прикладом узагальнення підходів до співпраці та обміну інформацією стало ухвалення спільного наказу САП та НАБУ від 27.07.2017 р. N157-О, яким було затверджено Порядок взаємодії, співпраці та координації дій під час проведення досудового розслідування та нагляду за дотриманням законів у процесі досудового розслідування. Важливість прийняття такого документа обумовлено не тільки регламентацією процесуальної діяльності САП та НАБУ в частині досудових розслідувань, а й забезпеченням взаємоповаги та розуміння спільної відповідальності з боку прокурорів САП та працівників НАБУ. Крім цього, важливим кроком на шляху до удосконалення, оптимізації та пришвидшення координації роботи між вказаними органами стала домовленість про поступовий перехід із паперового документообігу на електронний, що також дасть можливість обом сторонам архівувати та зберігати всю документацію.

ВЗАЄМОДІЯ З НАЦІОНАЛЬНИМ АГЕНТСТВОМ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Як відомо, Агентство забезпечує ведення Єдиного державного реєстру декларацій осіб та Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення.

З-поміж злочинів, розслідування яких забезпечує Національне антикорупційне бюро, є декларування недостовірних відомостей (ст. 366¹ Кримінального кодексу України (КК) та незаконне збагачення (ст. 368² КК). Оскільки перевіряти відомості, внесені в податкові декларації, зобов'язане Агентство, викриття та розслідування такого злочину, яке провадитимуть детективи Національного антикорупційного бюро, та відповідно здійснення нагляду за цим процесом САП будуть безпосередньо пов'язані.

Взаємодія САП із НАЗК також відбувається шляхом проведення спільних заходів (конференції, робочі групи, семінари та наради), пов'язаних з обговоренням та удосконаленням антикорупційних програм, антикорупційної політики та розв'язуванням інших спільних проблем, пов'язаних із запобіганням та протидією корупції. При цьому право бути ініціатором із організації проведення таких заходів надають як одній, так й іншій стороні. Орім того, згідно із п. 8 ч. 1. ст. 12 Закону України «Про запобігання корупції», Агентству надано повноваження з контролю працівників антикорупційної прокуратури через надсилання приписів та отримання пояснень про порушення вимог законодавства щодо етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, інших вимог та обмежень, передбачених антикорупційним законодавством.

ВЗАЄМОДІЯ З НАЦІОНАЛЬНИМ АГЕНТСТВОМ УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ВИЯВЛЕННЯ, РОЗШУКУ ТА УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ, ОДЕРЖАНИМИ ВІД КОРУПЦІЙНИХ ТА ІНШИХ ЗЛОЧИНІВ (АРМА)

Взаємодія САП із АРМА відбувається як на стадії досудового розслідування кримінальних правопорушень, так і поза ним.

Із ст. 15 Закону України «Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» (N 772-VIII), АРМА співпрацює з органами, у тому числі з органами антикорупційної прокуратури, у таких напрямках:

- організаційному (організаційно-забезпечувальному);
- функціональному;
- методично-консультаційному.



ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ взаємодії проявляється в тому, що згідно із п. 2 ч. 1 ст. 5 Закону N 772-VIII антикорупційний прокурор потенційно може бути членом конкурсної комісії з відбору на посади в агентство.

До організаційно-забезпечувального напрямку можна залічити надання допомоги антикорупційній прокуратурі та детективам Національного антикорупційного бюро в розшуку належних приміщень, майданчиків для зберігання активів, на які накладено арешт у кримінальному провадженні і щодо яких агентство не здійснює управління (п. 2 ч. 1 ст. 15 Закону N 772-VIII).



ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ полягає в реалізації функцій із розшуку, виявлення та проведення оцінки активів, які можуть постати внаслідок незаконної діяльності з фінансовими ресурсами або через прикриття вищих державних службовців чи народних обранців. Таку діяльність працівники Агентства з управління активами здійснюють на підставі звернення антикорупційного прокурора (п. 3 ст. 9 Закону N 772-VIII).



Діяльність із надання роз'яснень, **МЕТОДИЧНОЇ ТА КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ** прокурорам САП із питань, пов'язаних із управлінням активами, отриманими незаконними шляхами (п. 8 ст. 9 Закону N 772-VIII), окреслює методичну форму співпраці.

Взаємодія САП з АРМА може відбуватися шляхом укладення спільних меморандумів про співпрацю та обмін інформацією (п. 2 ч. 1 ст. 10 Закону N 772-VIII)⁵.

⁵ Вандін Є.В. Організаційно-правові засади діяльності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури України. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.10 – судуострій; прокуратура та адвокатура. – НУ «Одеська юридична академія», Одеса. Електронний ресурс. – Режим доступу: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7641/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96_%D0%92%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%96%D0%BD.PDF?sequence=4&isAllowed=y

III. КАДРОВО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА САП

СТРУКТУРА СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОКУРАТУРИ

На сьогодні офіс САП функціонує лише в м. Київ як самостійний структурний підрозділ Генеральної прокуратури України. Очолює САП заступник Генерального прокурора – керівник Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, який має першого заступника та заступника.

На момент проведення дослідження (серпень-жовтень 2017 року) штат Спеціалізованої антикорупційної прокуратури налічував 45 працівників, із яких 38 прокурорів, 36 прокурорів здійснюють процесуальне керівництво. Наприкінці 2017 року було проведено черговий кадровий конкурс до САП. На наявних сім вакансій конкурсною комісією було відібрано лише чотирьох нових прокурорів, троє з яких вже в січні цього року приступили до виконання своїх обов'язків. Серед них: три колишні працівники прокуратури та один детектив НАБУ.

Конкурс склав 55 осіб на місце. З числа кандидатів 77% були діючими працівниками прокуратури. Також серед конкурсантів було 27 адвокатів і інших юристів, 8 працівників вищих юридичних навчальних закладів, 6 – органів Національної поліції і територіальних управлінь юстиції, 7 – НАБУ, а також 14 – не працюючих. На разі у парламенті зареєстровано законопроект N7271 Про внесення змін до ст. 7 Закону України «Про прокуратуру» (щодо забезпечення діяльності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури), яким запропоновано збільшити штатну чисельність САП до 70 прокурорів.

САП складається з одного управління, до складу якого входить 6 відділів процесуального керівництва та 2 відділи на правах самостійних:

- 1) **Управління процесуального керівництва, підтримання державного обвинувачення та представництва в суді**, до якого належать: перший відділ (1 – начальник, 4 – прокурори); другий відділ (1 – начальник, 4 – прокурори); третій відділ (1 – начальник, 4 – прокурори); четвертий відділ (1 – начальник, 4 – прокурори); п'ятий відділ (1 – начальник, 5 – прокурорів); шостий відділ (1 – начальник, 4 – прокурори). Таким чином до складу вказаного Управління входить: 1 начальник управління, 6 начальників відділів та 25 прокурорів відділів (32 особи).
- 2) **Аналітично-статистичний відділ**, до складу якого входить 1 начальник відділу, 1 прокурор відділу та один головний спеціаліст (3 особи);
- 3) **Відділ документального забезпечення**, до складу якого входить 1 начальник відділу, 4 головних спеціалісти (5 осіб).

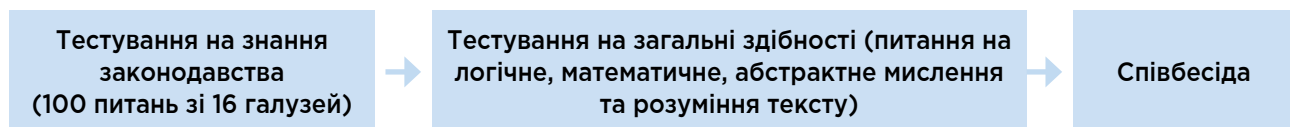
Також у приміщенні Спеціалізованої антикорупційної прокуратури працює **головний спеціаліст відділу редагування та виготовлення документів ГПУ** (редактор), який закріплений за САП.

Окрім цього, роботу САП підтримує **відділ забезпечення секретного діловодства**, до складу якого входить 1 начальник відділу та 3 головних спеціалістиб. Даний відділ хоч і не входить до складу САП, а є структурним підрозділом Управління державної таємниці ГПУ, фактично розміщений у приміщенні САП та забезпечує його роботу в частині секретного документообігу.

На сьогоднішній день вакантними залишаються ще 7 посад прокурорів відділів управління⁷, які будуть заміщені за результатами конкурсу, оголошеного 20.10.2017 р. Середній вік прокурора САП – 33 роки, а стаж – понад 8 років прокурорської діяльності⁸. Практично всі прокурори САП, за єдиним винятком, не припиняли прокурорського стажу перед призначенням. Відповідно професійні прокурорські компетенції прокурорів САП збережено в актуальному стані. З іншого боку, вони потребують оновлення, пов'язаного із переглядом професійних цінностей та впровадженням сучасних підходів до ефективної діяльності.

ПРИЗНАЧЕННЯ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА

Призначення **керівника САП, його першого заступника та заступника** здійснює Генеральний прокурор України за результатами відкритого конкурсу, який проводить конкурсна комісія, до складу якої входять чотири особи, визначені Радою прокурорів України, та сім осіб, визначених Верховною Радою України. Конкурс складається з таких етапів:



ПРИЗНАЧЕННЯ НА ІНШІ ПОСАДИ (ПРОКУРОРИ ВІДДІЛІВ - ПРОЦЕСУАЛЬНІ КЕРІВНИКИ)

Призначення **на посади прокурорів САП** здійснює її керівник за результатами відкритого конкурсу, який проводить конкурсна комісія у складі керівника Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та осіб, яких визначають такий керівник і Генеральний прокурор України.

Конкурс відбувається за процедурою, що є аналогічною до відбору на адміністративні посади. За підсумками конкурсу, на підставі рейтингу кандидатів на посаду прокурора Спеціалізованої антикорупційної прокуратури подають на розгляд керівникові САП для призначення.

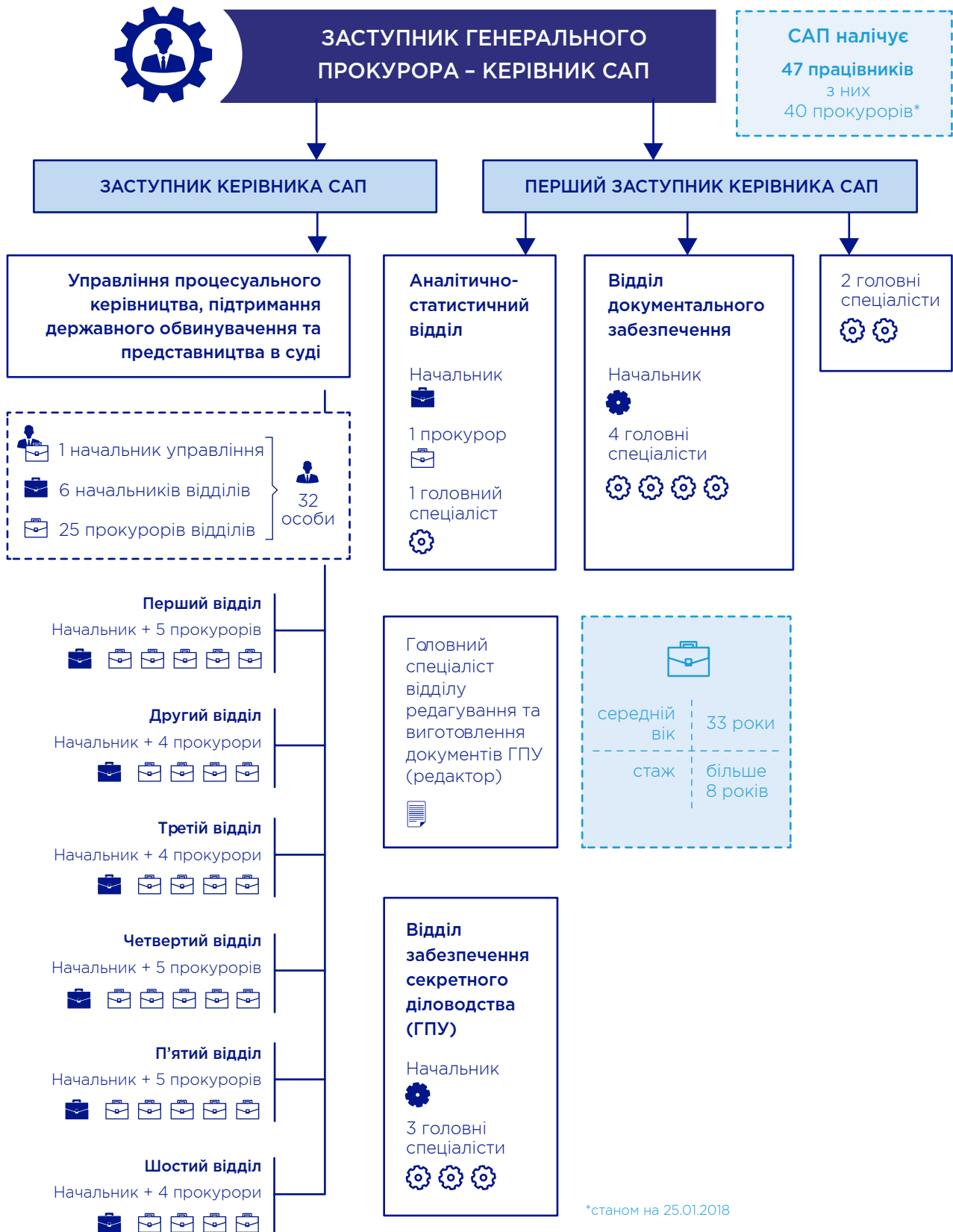
У процесі інтерв'ю з керівництвом САП було з'ясовано, що формальною ознакою відбору до САП була відсутність попереднього досвіду роботи в антикорупційних правоохоронних органах. Тому попередні знання з цієї теми могли бути сформовані лише шляхом самоосвіти та взаємодії з антикорупційними органами, а не безпосередньої участі в їхній діяльності. Завдяки високому рівню конкурсу прокурорів та керівників САП можна констатувати глибокі знання антикорупційної політики і законодавства у прокурорів САП, проте ці знання по суті формувалися самотужки.

⁶ Аналіз інтерв'ю з персоналом, що займає адміністративні посади в САП.

⁷ Інтерв'ю Н. Сокирчук («Главком») із Н. Холодницьким. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://glavcom.ua/interviews/molodi-ta-zuhvali-ulyublenec-doli-pershiy-antikorupciyniy-prokuror-nazar-holodnickiy-385882.html>

⁸ Аналіз інтерв'ю з персоналом, що займає адміністративні посади в САП.

СТРУКТУРА СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОКУРАТУРИ (САП)



ДЕТАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ ПРОКУРОРІВ САП

Робота прокурорів відділів САП організована за принципом універсальності відповідно до розподілу функціональних обов'язків, який здійснюють начальники відділів та затверджує керівник САП.



Основними функціями прокурорів САП є:

- ведення обліку роботи, своєчасне та об'єктивне внесення відомостей про результати роботи до Єдиного реєстру досудових розслідувань;
- контроль за об'єктивним відображенням відомостей у Єдиному реєстрі досудових розслідувань з боку детективів НАБУ;
- нагляд за дотриманням законів під час проведення ОРД, досудового розслідування Національним антикорупційним бюро України;
- участь у розгляді судами клопотань детективів та прокурорів у ході досудового розслідування;
- участь у судовому розгляді кримінальних проваджень, які розслідують детективи НАБУ;
- участь у судовому розгляді скарг на дії або бездіяльність детективів НАБУ;
- підготовка апеляційних, касаційних скарг на судові рішення у провадженнях, у яких прокурора призначено процесуальним керівником;
- пред'явлення цивільних позовів у кримінальних провадженнях, що розслідується НАБУ;
- забезпечення представництва інтересів громадянина або держави в суді у випадках, передбачених Законом України «Про прокуратуру» та дотичних до корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень.

Специфіка злочинів, процесуальне керівництво щодо яких здійснюють прокурори САП, стосується особливого кола суб'єктів-високопосадовців (див. схему нижче).

**АДМІНІСТРАЦІЯ
ПРЕЗИДЕНТА**

- Президент України, повноваження якого припинено
- Радники і помічники Президента

**СУДОВА ВЛАДА**

- Судді Конституційного Суду України
- Судді судів загальної юрисдикції
- Народні засідателі або присяжні (під час виконання своїх функцій)
- Голова, член, дисциплінарні інспектори Вищої кваліфікаційної комісії суддів України
- Голова, заступник Голови, секретарі Вищої ради юстиції, інші члени Вищої ради юстиції

**ЗАКОНОДАВЧА
ВЛАДА ТА ОМС⁹**

- Народні депутати
- Радники і помічники Голови ВРУ
- Депутати Верховної Ради АР Крим
- Депутати обласної ради, міської ради міст Києва та Севастополя
- Посадові особи місцевого самоврядування, посади яких належать до категорії «А»

**ВИКОНАВЧА ВЛАДА**

- Прем'єр-міністр України
- Члени Кабінету Міністрів України
- Перший заступник та заступники міністра
- Радник і помічники Прем'єр-міністра
- Голови районних державних адміністрацій
- Державні службовці, посади яких належать до категорії «А»
- Посадові особи, посади яких прирівнено до категорії «А» посад державної служби
- Члени Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
- Члени Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг
- Члени Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку
- Член Антимонопольного комітету України
- Голова Державного комітету телебачення і радіомовлення України
- Голова Фонду державного майна України, його перший заступник та заступник
- Члени Центральної виборчої комісії

Коло осіб, стосовно яких прокурори САП підтримують публічне обвинувачення у злочинах за ст.ст. 191, 206², 209, 210, 211, 354, 364, 366¹, 368, 368², 369, 369², 410 КК України (підслідність – ч.5 ст. 216 КПК)

ІНШІ ПОСАДОВІ І СЛУЖБОВІ ОСОБИ

- Голова Національного банку України, його перший заступник та заступник
- Члени Ради Національного банку України
- Посадові особи митної служби, якій присвоєно спеціальне звання державного радника податкової та митної справи III рангу і вище
- Посадові особи органів державної податкової служби, якій присвоєно спеціальне звання державного радника податкової та митної справи III рангу і вище
- Керівники суб'єкта великого підприємництва, у статутному капіталі якого частка державної або комунальної власності перевищує 50 відсотків

Інші службові особи державних та правоохоронних органів, військового формування, органу місцевого самоврядування, які здійснили корупційний злочин, розмір предмета якого або обсяг завданої шкоди дорівнює або перевищує суму **500 мінімальних заробітних плат** на день вчинення злочину

- Секретар РНБО, його перший заступник та заступник
- Керівники структурних підрозділів ГПУ; прокурори ГПУ; прокурор АР Крим; прокурорі міст Києва та Севастополя, областей та їх заступники
- Особи вищого начальницького складу державної кримінально-виконавчої служби, органів та підрозділів цивільного захисту, вищого складу Національної поліції
- Військовослужбовці вищого офіцерського складу Збройних сил України, Служби безпеки України, Державної прикордонної служби України, Державної спеціальної служби транспорту, Національної гвардії України та інших військових формувань

⁹ Схему підготовлено на підставі даних НАБУ: <https://nabu.gov.ua/open-office/biblio/infographics/osoby-pidslidni-nabu>

Функцію представництва інтересів громадянина або держави в суді у провадженнях, що стосуються корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень, прокурор забезпечує шляхом подання насамперед цивільних позовів у кримінальному провадженні та позовів (заяв) в інших судових процедурах.

Опитування прокурорів САП засвідчило, що існує і потребує розширення практика представництва інтересів посередництвом господарського, адміністративного і цивільного судочинства. Прокурорська практика представництва інтересів у САП стосується аспектів, які в загальній прокуратурі забезпечують прокурори із певною спеціалізацією, тоді як прокурори САП змушені самотужки набувати навички ефективного представництва інтересів у некримінальному судочинстві.

Найпоширенішими позовами є:

- про відшкодування збитків (шкоди), завданих державі внаслідок корупційного правопорушення (ст. 66 Закону України «Про запобігання корупції»);
- заяви в порядку адміністративного судочинства про скасування незаконних нормативно-правових актів та рішень; визнання недійсними правочинів, укладених унаслідок порушень чинного законодавства (ст. 67 Закону України «Про запобігання корупції»);
- цивільні позови про визнання необґрунтованими активів та їх витребування (ст. 233-1 ЦПК України покладає обов'язок пред'явлення таких позовів виключно на прокурорів).



ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Прокурори САП потребують додаткової підготовки з різних аспектів представництва інтересів у різних судових процесах, передусім у господарському та адміністративному судочинстві. З огляду на специфіку цієї тематики, доречно розглядати такі питання як окремі тренінгові модулі щодо практичних засад вступу в процес, риторичних і процесуальних аспектів участі у некримінальному судочинстві.

Аналіз інтерв'ю, які надав керівник САП Н. Холодницький, та інших публікацій у ЗМІ¹⁰, а також опитувань керівників та прокурорів САП засвідчив, що найбільш розповсюдженими проблемами, із якими зіштовхуються прокурори САП та які впливають на терміни і хід досудового слідства та судового провадження, є:

1

Витік інформації про хід досудового розслідування ще до початку проведення деяких слідчих дій. Практика засвідчила непоодинокі випадки, коли особи, які навіть не належать до правоохоронних органів, афішують у ЗМІ про те, що САП та НАБУ планують затримувати того чи іншого високопосадовця, ще до моменту такого затримання. Зазвичай витік такої інформації завдає невинної шкоди слідству.

2

Великий ажітаж преси навколо будь-якого провадження, внаслідок чого слідство перетворюється на шоу перед об'єктивними телекамер. У такому разі суспільство через інтернет, телебачення та інші ЗМІ наочно інформують про деякі розслідуван-

¹⁰ Див. HARD із Влащенко: Назар Холодницький, голова Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=jGEZkyNwPyg>; Лівий берег. Назар Холодницький. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=ayiMSHQYdOM>; Перші про головне. Ексклюзив: Назар Холодницький, антикорупційний прокурор України. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=Kv8pS32uxnU>

ня щодо політиків чи інших посадовців, до того ж із додаванням власної, не завжди правдивої чи перевіреної інформації. Подання такої інформації в ЗМІ аж ніяк не сприяє розслідуванню, а навпаки, дає можливість різко змінити сприйняття громадськості щодо конкретних справ та створює певний тиск на прокурора чи суддю.

3

Тривале обрання запобіжного заходу підозрюваному, яке іноді триває понад 2 доби, у той час коли така дія в середньому проводиться від 1 до 4 годин.

4

Симуляція захворювання, яке розігрує підозрюваний/обвинувачений або адвокат із метою затягування процесу. Сьогодні тенденція симулювати захворювання тільки зростає. Так, потенційний або реальний підозрюваний/обвинувачений, симулюючи розлад здоров'я (внаслідок чого тривалий час перебуває в лікарні) одночасно досягає декілька цілей. З одного боку, він отримує можливість залишити межі країни, якщо йому ще не повідомлено про підозру, або затягувати слідство. А з іншого – незалежно від «успіху» симуляції, у разі винесення обвинувального вироку він «накопичує» дні й місяці, а іноді роки, що обов'язково зараховуються до терміну відбування покарання.

5

Численні скарги на дії детектива/прокурора з метою усунення його від участі в процесі і заміни на менш досвідченого прокурора з одночасним затягуванням процесу. Практика зловживань процесуальними правами з метою затягування кримінального провадження дедалі частіше використовується адвокатами як один із способів захисту своїх клієнтів.

6

Психологічний вплив на учасників кримінального процесу. Такий вплив проявляється в організації пікетів з вимогами звільнити підозрюваного/обвинуваченого, а також у численних публікації в ЗМІ, в яких дискредитується діяльність правоохоронних органів.

7

Неефективна робота судових органів в частині розгляду справ скерованих САП та необхідність створення антикорупційного суду. Головною перевагою створення антикорупційних судів в Україні є розвантаження судів загальної юрисдикції та пришвидшення розгляду корупційних справ. Подібні суди є достатньо ефективними в деяких середньо- і висококорумпованих країнах світу, до яких слід відносити і Україну. В іншому випадку, відсутність антикорупційних судів призведе до того, що розгляд корупційних справ у загальних судах триватиме роками, авторитет та робота антикорупційних органів у таких випадках зводитиметься майже нанівець.

МЕНЕДЖМЕНТ САП

Як відомо, без ефективного менеджменту діяльність будь-якої організації не можлива. Усі напрями діяльності потребують координації, узгодженості, упорядкованості, цілеспрямованості груп людей і технічних механізмів із метою ефективної роботи всієї організації та досягнення більш високих показників діяльності.

У контексті діяльності САП, менеджмент – це цілеспрямована робота керівника в напрямі підвищення ефективності діяльності кожного члена колективу. Така робота і САП, і органів прокуратури сьогодні базується на наказі Генерального прокурора України N 15 від 19.01.2017 р. «Про основні засади організації роботи в органах прокуратури». Велику роль в організаційно-правовій роботі органів прокуратури відіграє і Положення про організацію роботи з кадрами в органах прокуратури України від 12.10.2016 р., яке зареєстровано в Міністерстві юстиції України 07.11.2016 р. за N 1450/29580. Указаними документами регламентовано порядок організації роботи та засоби стимулювання роботи персоналу прокуратури.

Більш детально основні напрямки діяльності САП, які потребують ефективного менеджменту, визначено в Положенні про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Генеральної прокуратури України, затвердженому Наказом ГПУ N 149 від 12.04.2016 р.

Аналіз згаданого документа свідчить, що з метою організації ефективної роботи прокурори САП використовують такі форми і методи:

планування роботи та контроль за своєчасним і якісним виконанням запланованих заходів

підготовка матеріалів на розгляд нарад

підготовка в межах повноважень наказів та інших організаційно-розпорядчих документів

здійснення аналітичної та методичної роботи

Усі опитані керівники і прокурори САП відзначили мінімальну потребу вивчати теми щодо організації прокуратури (правове регулювання) та діловодства в прокуратурі як такі, що надто формальні та відомі їм.

Під час інтерв'ю з керівництвом САП було зауважено, що цей підрозділ освоює особливі управлінські підходи щодо внутрішнього менеджменту, менеджменту взаємодії з іншими антикорупційними органами України та іноземними мережами антикорупційних органів. Щодо внутрішнього менеджменту – це відмова від формалізму, неефективних нарад, запровадження командної взаємодії.

Особи, які працюють на посаді процесуального керівника САП, стверджують, що система «начальник – підлегли» майже відійшла у минуле, а взаємини в колективі стають більш демократичні та наближені до системи «керівник – команда». До того ж командна робота формується не лише в колективі САП, такі взаємини формуються між Національним антикорупційним бюро (НАБУ) та САП. Також було наголошено на тому, що взаємодія з іншими органами, передусім із НАБУ, відбувається на підставі не менеджменту, а Кримінального процесуального кодексу України. Ця взаємодія формально виписана в кодексі. Проте питання засобів впливу прокурора в разі неефективної діяльності органів розслідування недостатньо урегульовані.



ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Питання менеджменту взаємодії – як у контексті відпрацьовування спільної діяльності САП та НАБУ, так і щодо аналізу способів та узагальнення підходу до процесуального керівництва в ході розслідування – потребує впровадження у навчальний процес обох зазначених органів.

ВЗАЄМОДІЯ З МЕДІА ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

Велику увагу САП має приділяти і роботі з громадськістю шляхом співпраці із громадськими організаціями та об'єднаннями, а також через висвітлення результатів діяльності САП у засобах масової інформації, на офіційному веб-сайті Генеральної прокуратури України, на сторінках у соціальних мережах (сьогодні, зокрема, ведеться сторінка у Facebook). Окрім цього, важливим каналом зовнішніх комунікацій має стати окремий офіційний сайт САП, що на цей момент перебуває в процесі розробки. Важливість його створення зумовлена процесуальною незалежністю цього органу та в окремих випадках відмінністю у позиціях, які висловлюють ГПУ чи НАБУ.

Цим напрямком опікуються співробітники аналітично-статистичного відділу САП у взаємодії з процесуальними керівниками САП та керівниками структурних підрозділів.

Наприклад, якщо інформація стосується певного кримінального провадження, первинно інформацію про хід досудового розслідування (із урахуванням ст. 222 КПК України) до аналітично-статистичного відділу надає процесуальний керівник. Далі вказаний відділ опрацьовує таку інформацію з метою її стилістичного редагування, і лише після погодження з процесуальним керівником відредагованого тексту відповідну інформацію розміщують на сторінці у Facebook. Також важливо зауважити, що останнім часом всі новини від НАБУ та САП, які стосуються кримінальних проваджень, погоджуються обома сторонами. Це стало можливим після підписання спільного наказу про затвердження Порядку взаємодії, співпраці та координації дій під час проведення досудового розслідування та нагляду за дотриманням законів під час досудового розслідування, де було погоджено необхідність формулювання та оприлюднення єдиних принципів зовнішньої комунікації.

Матеріали інтерв'ю та формальної анкети з посадовцями САП дозволили звернути увагу на певні різнобачення в політиці роботи з медіа та громадськістю. Політику підзвітності суспільству персонал САП сприймає позитивно. Спектр відповідей щодо форм такої політики був різним: хто саме комунікує? Через які канали інформації? Чи має бути механізм погодження інформації? Чи необхідно розробити стандартний алгоритм оприлюднення суспільно-важливої інформації?

Також було зауважено, що деякі працівники САП пройшли якісний за відгуками тренінг, проведений за участю експертів роботи з медіа, та що таке навчання важливе для професійної діяльності.



ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Питання політики підзвітності суспільству, взаємодії з медіа та громадськістю важливе з позиції професійної компетенції, якої не набували раніше прокурори САП. Така тематика важлива для всіх прокурорів і заслуговує на те, щоб її внесли до навчальної програми підготовки прокурорів. Окрім цього, окремого дослідження варта тема необхідності аналізу комунікаційних потреб, створення власної комунікаційної стратегії, можливості введення спеціальних штатних одиниць для роботи із зовнішніми комунікаціями, затвердження списку офіційних спікерів за посадами тощо.

ЕМПІРИЧНА ЧАСТИНА

I. ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ ТА ОЧІКУВАНЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ПРОКУРОРІВ САП

З метою безпосереднього виявлення потреб та очікувань у професійній підготовці прокурорів САП було розроблено і проведено три емпіричних дослідження:

1. формальна анкета для прокурорів САП (див. додаток 1);
2. інтерв'ю з керівництвом САП (див. додаток 2);
3. неформального інтерв'ю з працівниками НАБУ (див. додаток 3);
4. аналіз навчальних програм, проведених для працівників прокуратури та інших антикорупційних органів у 2016-2017 роках.

Кожний з цих емпіричних матеріалів був опрацьований і врахований у розробці навчального плану.

II. РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ОПИТУВАНЬ ТА ІНТЕРВ'Ю

У процесі дослідження було організовано і проведено всі види зазначеного аналізу.

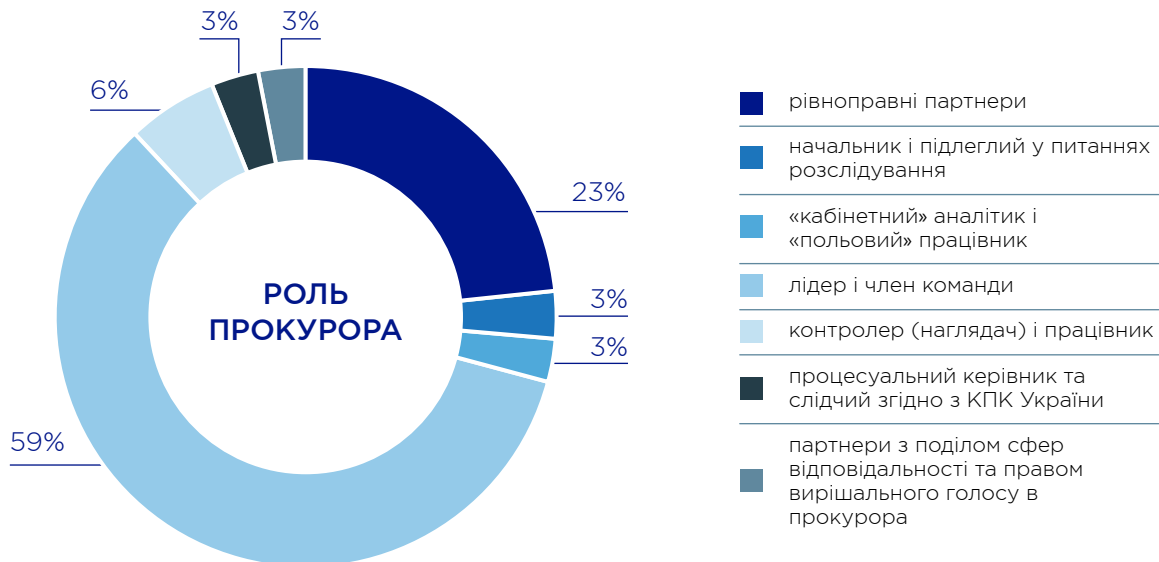
Онлайн-анкети (<https://goo.gl/forms/RyF69bnU1XwzFbFP2>) заповнили 34 особи, тобто практично повний склад прокурорів САП; також було проведено інтерв'ювання із керівництвом САП.

Група інтерв'ю з керівництвом Спеціалізованої антикорупційної прокуратури відбувалася 21.09.2017. До кола опитаних належали заступник Генерального прокурора – керівник Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, його перший заступник, начальник відділу управління процесуального керівництва, підтримання державного обвинувачення та представництва в суді САП, керівник аналітично-статистичного відділу. Під час інтерв'ю ставили запитання з переліку спеціально розробленої для інтерв'ю анкети, а також запитання, що з'явилися під час вільного обговорення порушених актуальних тем.

Відповіді на ці форми аналізу подаємо у вигляді зведених відповідей із їхнім коментуванням.

1. РОЛЬ ПРОКУРОРА

ЯКОЮ МАЄ БУТИ РОЛЬ ПРОКУРОРА САП ЩОДО ДЕТЕКТИВА НАБУ, АБИ РОЗСЛІДУВАННЯ КОРУПЦІЙНИХ ЗЛОЧИНІВ БУЛО ЕФЕКТИВНИМ

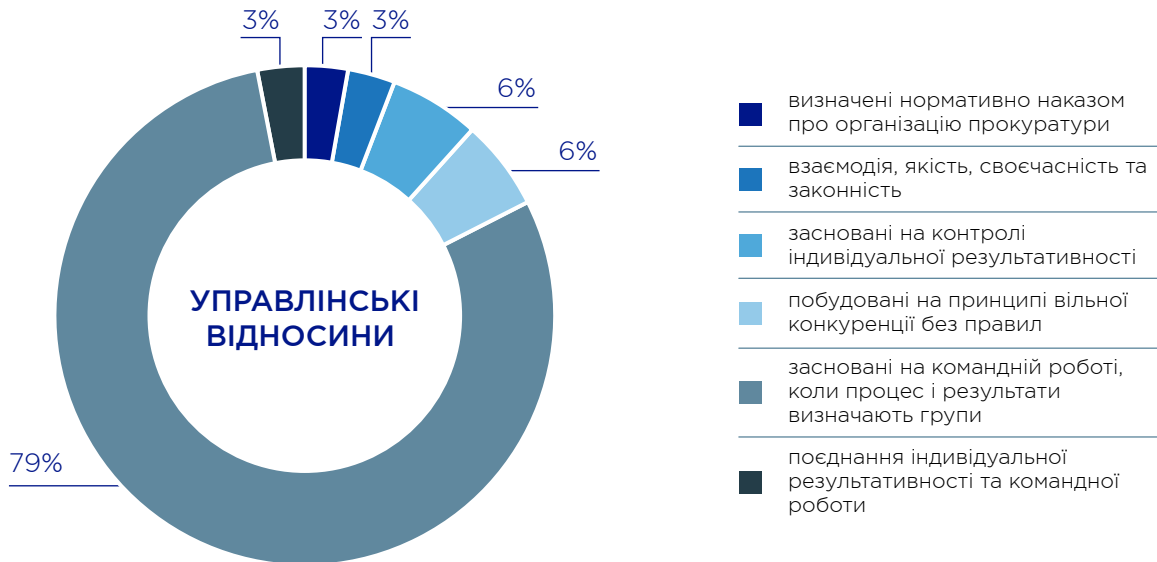


ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Фактично 85% опитаних прокурорів САП підтримують командну роботу з детективами, відійшовши від пострадянського досвіду прокурорсько-слідчих відносин. Це позитивне підґрунтя для навчання персоналу обох цих структур сучасних організаційних засад діяльності.

2. УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ

ЩО НАЙБІЛЬШ ПРИТАМАННЕ СУЧАСНИМ УПРАВЛІНСЬКИМ ВІДНОСИНАМ У САП

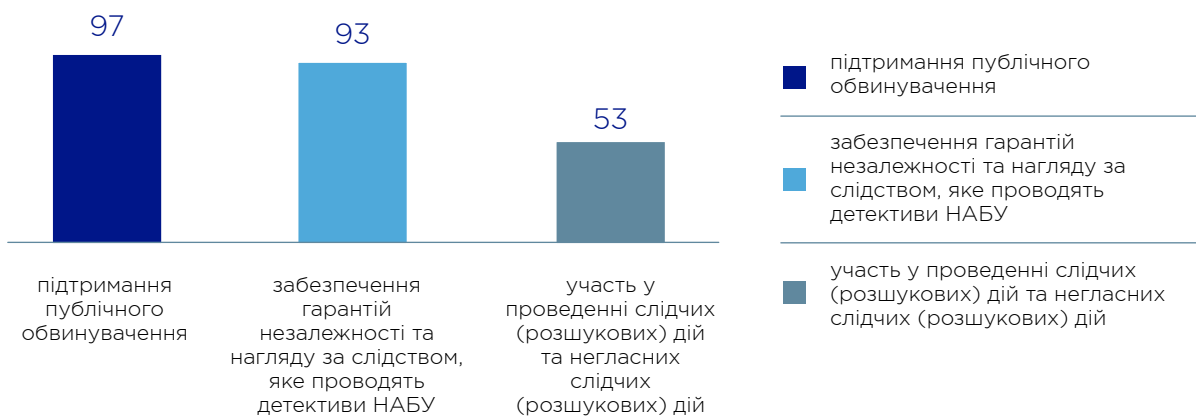


ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Відповіді «лідер і член команди», «рівноправні партнери» отримали 82 % у першому питанні, аналогічно – заснованість управлінських відносин у САП на командній роботі (79 %) отримала перевагу в другому питанні. Таке розуміння формує підґрунтя для врахування у розробці тренінгів із менеджменту.

3. ПРОКУРОР – ЯК ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ КЕРІВНИК

ГОЛОВНИМ ЗАВДАННЯМ ПРОКУРОРА САП ЯК ПРОЦЕСУАЛЬНОГО КЕРІВНИКА Є:



Відповіді були підраховані шляхом визначення коефіцієнтів та їхнього додавання.

4. ВИКЛИКИ ПІД ЧАС ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ

Здійснюючи процесуальне керівництво, прокурори САП найчастіше зіштовхуються із такими засобами напівлегальної тактики сторони захисту



ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Наведено низку способів тактики протидії САП на досудовому слідстві та в судовому розгляді. Цікавим виявився результат, відповідно до якого всі зазначені приклади отримали майже однакові оцінки. Це створює підґрунтя для розробки тренінгів із кримінального процесу щодо кожного наведеного прикладу.

5. АНАЛІЗ КОРУПЦІЙНИХ СХЕМ

Питання щодо **актуальних корупційних схем українських можновладців, розгляду яких доцільно присвятити увагу на професійній підготовці**, спричинило до формування широкого кола відповідей, до того ж ці відповіді експертні, адже їх надали професіонали. Так було укладено фактично «каталог великої української корупції», який становить інтерес не лише в контексті цього дослідження.



ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Дуже важливо під час розробки подальших навчань працювати з навчальними кейсами, що ґрунтуються на реальних справах або на моделюванні таких реальних справ. В інтерв'ю та коментарях до інших запитань прокурори САП наголошу-

вали, що досить часто навчання не відповідає їхнім потребам саме через непрактичну орієнтованість такої освіти, через використання неадаптованого іноземного досвіду, незнання специфіки предмета, яке демонструють тренери. Відтак наводимо всі конкретні відповіді, на які можна звернути увагу під час розробки тренінгів (не лише щодо тем із кваліфікації корупційних злочинів, а й щодо будь-яких інших тем¹¹):

- реалізація продукції державних підприємств через підконтрольні компанії-посередники за заниженими цінами. Кошти від такої діяльності осідають на рахунках компаній-нерезидентів. Структура власності цих компаній є дуже фрагментарною, і достатньо складно відслідкувати і встановити дійсних бенефіціарних власників;
- розтрата на користь третіх осіб, розкрадання під час укладання та виконання господарських договорів, які можуть бути фіктивними з самого початку;
- проведення закупівель за бюджетні кошти чи кошти підприємств державної власності за свідомо завищеними цінами із подальшим оготівковуванням коштів через «офшорні» компанії-нерезиденти України;
- укладання або зміна наявних договорів закупівлі, внаслідок яких завищується ціна одиниці продукції;
- укладання контрактів із завищеними витратами за рахунок участі посередників;
- створення шляхом тісних особистих контактів можновладця із службовими особами суб'єктів публічних закупівель специфікації предметів закупівель під конкретного виробника, підконтрольного можновладцеві, який розіграє тендер із кількома технічними учасниками за заздалегідь узгодженою ціною і сумою «відкату»;
- виведення коштів через фіктивні фірми;
- незаконне збагачення, оформлення грошових активів на сторонніх осіб;
- привласнення бюджетних коштів в умовах сьогоденного технологічного прогресу; нові формати конвертації незаконно одержаних безготівкових коштів у готівку;
- реалізація продукції державних підприємств (зазвичай унікальної – наприклад, вибухових речовин) споживачам через посередників, які на різниці в цінах купівлі і продажу одержують надприбуток, що розподіляється між співучасниками; при цьому за відсутності інших постачальників і за відмови виробника від прямого постачання споживач вимушений купувати продукцію у посередника за завищеною ціною;

¹¹ Відповіді ми мінімально систематизували та редагували, адже певні корупційні схеми можуть комбінуватись і їхній максимально повний перелік та деталізація у результатах дослідження матиме користь для розробників навчальних заходів.

- закупівля державними структурами та підприємствами майна за завищеними цінами унікального обладнання в іноземних контрагентів;
- умисне створення кредиторської заборгованості підприємства за рахунок фіктивних договорів із метою його банкрутства та задоволення вимог основного умисно створеного внаслідок фіктивності правочинів кредитора за рахунок активів цього ж підприємства;
- легалізація злочинних дій шляхом неправосудних судових рішень і переоформлення незаконно отриманих активів на інших, підставних осіб;
- незаконні та корупційні відчуження землі органами державної влади та місцевого самоврядування;
- укладення інвестиційних угод, які здійснюють службові особи органів місцевого самоврядування та через які відчужуються земельні ділянки без конкурсів;
- створення множинних підконтрольних підприємств, яке ініціюють можновладці зі злочинною метою задіяти такі підприємства в отриманні доступу до бюджетних коштів, видобутку, розподілу природних ресурсів (газ, нафта);
- монополізація певних сфер господарської діяльності (енергоринок, авіаперевезення);
- забезпечення прийняття незаконних рішень колегіальними органами з метою уникнення особистої відповідальності;
- призначення керівника держпідприємства за квотою того чи іншого політика, подальше виконання з боку цього керівника підприємства всупереч інтересам держави всіх вказівок патрона (у тому числі укладення свідомо невігідних контрактів, під виглядом яких виводитимуться кошти на структури, пов'язані із політиком);
- лобювання прийняття на користь конкретних суб'єктів нормативно-правових актів спеціальних дозволів та ліцензії, управлінських рішень;
- використання підконтрольних підприємств-посередників під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності державного підприємства;
- провокативні дії правоохоронців під час документування злочинної діяльності;
- надання видимої законності розкраданням шляхом укладення фіктивних операцій із цінними паперами;
- схеми з іноземним елементом, а саме виведення коштів за кордон, закупівля товарів і послуг за кордоном, продаж товарів і послуг за кордоном.

6. ВЗАЄМОДІЯ З МЕДІА ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

Питання щодо **сучасного стану комунікації з медіа у діяльності САП** отримало відповіді, які переважно окреслюють такий стан через оцінки «позитивно», «належно», «достатньо». Водночас деякі відповіді дали додаткові підстави для врахування в управлінських засадах взаємодії з медіа та для розробки тренінгів з такої тематики. Так, викликають суперечність коментарі: «повна відкритість», «прокурори завжди готові до коментарів» та «взаємодія через прес-секретаря»¹², «головна роль належить керівництву». Під час розробки тренінгів із цієї теми, а потреба такої розробки загалом отримала високий запит, важливо мати на увазі також відповіді, на кшталт «бракує власного сайту», «із врахуванням обмежень, зумовлених таємницею досудового розслідування», «мала зацікавленість населення та його необізнаність».

Усе це говорить про необхідність проведення спеціалізованих тренінгів для прокурорів та керівників із питань та правил роботи з представниками ЗМІ, кризової комунікації, підготовки спікерів та експертів для інтерв'ю.

Питання щодо **сучасного стану взаємодії з громадськістю у діяльності САП**, як і попереднє, отримало переважно характеристики «активне», «позитивне», «добре». Під час розробки тренінгів із цієї теми, а потреба такої розробки зумовлена високим запитом, важливо мати на увазі відповіді:

- 1) фактично визначення мети взаємодії та очікуваних результатів навчання: «прокурори САП тісно співпрацюють із громадськими організаціями, готові використовувати здобутки і допомогу інститутів громадянського суспільства в боротьбі із корупцією», «на рівні, що дозволяє вести діалог із представниками громадянського суспільства»;
- 2) визначені питання, на які потрібно звернути увагу під час опрацювання цієї теми: «не можу охарактеризувати взаємодії» (тобто залучення усіх прокурорів до взаємодії), «можна спостерігати випадки втручання в діяльність прокурорів у конкретних кримінальних провадженнях», «спілкування без тиску та втручання», «нерозуміння з боку громадськості, зацікавленість у швидких рішеннях», «активна взаємодія відбувається лише щодо окремих найбільш суспільно резонансних справ». В інших випадках громадські організації віддають перевагу висвітленню недоліків у роботі САП», «активне використання матеріалів приватних розслідувань у діяльності», «високий кредит довіри до діяльності САП, у певних випадках взаємодія буває різною, з одного боку, громадськість виступає як рівноправний партнер і помічник, за інших обставин намагається вплинути на діяльність САП, «проштовхнути» прийняття деяких рішень».

7. ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПРОКУРОРІВ САП

Опитування керівного складу та прокурорів САП показали, що переважна більшість опитаних прокурорів САП за час перебування в такому статусі брала участь у групі тренінгів, організованих міжнародними партнерами. Зокрема, починаючи з лютого 2016, за підтримки EUAM, OECD, USAID було організовано такі навчальні заходи:

- «Лідерство та корупція в органах влади»;

¹² Варто підкреслити, що ця функція здійснюється неофіційно, адже окремої такої посади в САП не існує.

- «Огляд важливих аспектів змагального кримінального процесу»;
- «Боротьба з корупцією»;
- «Три ключові фактори, притаманні справі про корупційні злочини, визначені відповідно до міжнародної практики»;
- «Взаємодія детектива Національного антикорупційного бюро України та прокурора Спеціалізованої антикорупційної прокуратури у кримінальному провадженні»;
- «Методика розслідування фінансових корупційних злочинів»;
- «Міжнародно-правове співробітництво у сфері кримінальної юстиції»;
- «Досвід у боротьбі з корупцією: Чорногорія, Україна і США»;
- «Проведення економічних експертиз у справах про кримінальні корупційні правопорушення»;
- «Розслідування та переслідування корупції: міжнародне співробітництво, конфіскація доходів та незалежність прокурорів»;
- «Фінансові розслідування».

Залучення прокурорів САП до цих заходів відбувалося на засадах охоплення навчальними заходами усього кадрового складу САП, черговості, врахування персональної завантаженості. Зрештою, це не дозволяє оцінити проведені для прокурорів САП заходи неформальної освіти як системні за тематикою та участю у них.



ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

З-поміж ключових вражень прокурорів, отриманих під час онлайн-опитування, можна виділити такі позитивні відгуки: деякі навчальні заходи були корисними, практичне навчання допомагало екстраполювати розповіді тренерів на подальшу практику, корисними були також можливості обміну досвідом та контактами з іноземними прокуратурами, зокрема щодо міжнародного співробітництва прокуратури в протидії злочинам (така оцінка стосувалася тренінгу під час стажування в Литві). Наведемо й інші прикладні оцінки з-поміж тих, які надали прокурори САП: корисним був аналіз конкретних справ про корупційні злочини із деталізацією процесу їхнього розслідування та подальшого використання певних доказів під час судового розгляду; із корисного пригадується навчання, у межах якого розглядалося проведення перехресного допиту в суді (семінар організував Департамент юстиції США); цікаві проблеми щодо взаємодії фінансових розвідок та міжнародного співробітництва у вказаних питаннях; розбір практичних кейсів зі спеціалістами; цікаво і доречно отримати знання у сфері функціонування компаній в офшорних юрисдикціях, способи і методи виявлення дійсних бенефіціарних власників цих компаній, міжнародного досвіду із зазначених питань.

Як ключове враження – ефективним є навчання, яке найбільшою мірою стосується прикладних питань (використання міжнародної допомоги, методики розслідування

окремих злочинів, міжнародна практика протидії окремим злочинам, можливості окремих експертиз тощо).

Критичні відгуки: іноземні тренери здебільшого не докладали зусиль до адаптації своїх розповідей до української правової системи та протидії корупції, тренінги подекуди мали форму лекцій-оглядів, навчання не було орієнтоване на практику. Інші негативні відгуки з-поміж отриманих відповідей: невдалими виявилися заняття щодо прикладів залучення та використання агентів для розкриття корупційних злочинів, через невідповідність наведених прикладів із діяльності іноземних правоохоронних органів вимогам вітчизняного законодавства в частині протиправності провокації хабаря; переважно на таких курсах майже не приділяють уваги національному законодавству, а все зводиться до обміну досвідом; невдало – загальні теоретичні модулі, що не містять нічого нового; презентовані схеми-приклади були дуже примітивні, складені на такому рівні складності, який взагалі не стосуються ТОП-корупції в Україні; не всі лектори уповні розкривали свої теми, надаючи конкретні приклади, деякі лектори обмежувались загальною інформацією з висвітлюваного питання.

8. ТЕМАТИКА НАВЧАЛЬНИХ ПОТРЕБ

Низка подальших питань фактично формує рейтинг потреб навчання прокурорів САП. Адже питання звучало таким чином, щоб поставити **оцінку необхідності включення до навчальних курсів тих чи інших тем**. Результати обраховували через встановлення коефіцієнтів та їхній обрахунок. Зрештою як наслідок було сформовано такий рейтинг.

Назва теми	Оцінка потреби	Коментарі на підставі інтерв'ю з керівниками та внаслідок процесу узагальнення
Питання міжнародного професійного співробітництва	113	Велике коло злочинів містить іноземний елемент розслідування, знання та уміння щодо якого у прокурорів САП формуються шляхом спроб і помилок. Особливий акцент – взаємодія з офшорами і з країнами, що традиційно є «сейфами капіталів» (Кіпр, Австрія, Швейцарія). Один із керівників САП звернув увагу на важливість прикладної роботи з цією темою, потребу враховувати особливості поширених місць зберігання «корупційних» коштів та їх законодавства про антикримінальну взаємодію, реально складати міжнародні запити і вчити того, як їх «читатимуть» і сприйматимуть іноземні адресати. Схожі актуальні навчання відбувалися для окремих прокурорів САП у Литві, і використані там підходи заслуговують на використання. Також було зауважено, що питання міжнародного співробітництва актуальне для навчання детективів НАБУ.

Питання прав людини в кримінальному процесі, актуальної практики Європейського суду з прав людини	112	Високий рейтинг було виставлено, зокрема, і через відсутність у цій темі негативного підтексту – вона однозначно корисна.
Новели процесуального законодавства і їхнє застосування у діяльності САП	104	Очевидно, високий рейтинг заснований на новоприйнятому пакеті змін до процесуальних кодексів. Ця тема актуальна зараз і втрачатиме актуальність із часом.
Питання риторики щодо підтримання державного обвинувачення в суді	95	Група тем, які отримали загалом високий рейтинг затребуваності і заслуговують на включення в навчальну діяльність для прокурорів САП. Опитані керівники САП наголосили, що важливо подавати традиційні актуальні теми для прокурорів сучасно, із використанням сучасної практики, моделюванням дій у реальних обставинах, використанням технічних засобів, напр., у суді.
Процесуальні питання представництва інтересів у цивільному і господарському процесі ¹³	92	
Питання ефективної комунікації у прокурорській діяльності з громадськістю та медіа ¹⁴	87	
Судова реформа і її прикладне значення в діяльності САП	86	
Ораторські питання представництва інтересів у цивільному та адміністративному процесі ¹⁵	78	
Питання безпосередньої взаємодії з НАБУ, з іншими антикорупційними органами	77	
Процесуальні питання представництва інтересів в адміністративному судочинстві ¹⁶	76	
Питання меж відкритості прокуратури та правових гарантій учасників процесу і професійної таємниці	74	
Питання психологічної стійкості та запобігання професійному вигоранню	74	
Технології внутрішнього менеджменту (правильні цінності, визначення пріоритетів, командна робота та лідерство, мотивація, контроль і оцінка)	69	
Виконання рішень судів у різних процесах	52	Група тем, які отримали невисокий рейтинг затребуваності. Причини, на наш погляд, полягають у тому, що теми звучать досить теоретично, і так само теоретично їх можуть сприймати обрані тренери.
Загальне розуміння антикорупційного законодавства та його системного застосування	50	
Принцип прокурорської незалежності	41	

¹³ Один з опитаних керівників САП наголосив, що в цих темах щодо представництва важливо приділяти увагу прикладним питанням: як входить в наявні процеси, як самостійно ініціювати їх, а також підкреслив важливість залучення (скажімо, як тренерів або партнерів на тренінгах-воркшоплах) на ці теми досвідчених суддів.

¹⁴ Один з опитаних керівників САП звернув увагу на досить ефективно проведений тренінг, у якому брали участь кілька прокурорів щодо відпрацювання технік і журналістських прийомів під час інтерв'ю, спонтанних коментарів тощо. Він вважає таку методику актуальною і саме так пропонував працювати над цією темою з усіма прокурорами САП.

¹⁵ Один з опитаних керівників САП зауважив, що цю тематику доцільно поєднувати з темами етики та взаємодії з медіа.

¹⁶ Один з опитаних керівників САП наголосив на тому, що цю тему доцільно розглядати разом із питаннями відповідальності за результат, що актуалізує технології внутрішнього менеджменту як навчальну тему. Інший підкреслив важливість подолання стереотипу пострадянської прокуратури: «безвідповідальне виконання вказівок вищого керівництва», важливо розвивати самостійність рішень та активність кожного прокурора.

Організація прокуратури (правове регулювання)	37	Зрештою, певні з цих тем можна включити до навчання прокурорів лише за умови практичного розуміння і подання цієї тематики з боку тренерів.
Питання запобігання внутрішній корупції у САП	28	
Діловодство у прокуратурі	28	
Прокурорська етика	24	Україні низька оцінка цієї теми заслуговує окремого коментаря. Згідно зі статтею 19 Закону України «Про прокуратуру» обов'язком прокурорів є періодичне проходження навчань із прокурорської етики. Така низька оцінка з боку усіх прокурорів САП свідчить, що вони за увесь період своєї професійної підготовки та діяльності не натрапляли ні на подання цієї теми практично і корисно для діяльності, ні на викладачів, які здатні її подати саме таким чином. Це системна проблема, яка, як можна припустити, актуальна для всіх правоохоронних органів, має бути системно вирішена.

Досить детально було розглянуто **склади злочинів, які прокурори запропонували з метою з'ясування кваліфікації таких складів**. Так, на погляд опитаних, заслуговують на детальне вивчення такі склади злочинів:

- незаконне збагачення, зокрема в аспекті практики ЄСПЛ (28 відповідей);
- зловживання владою або службовим становищем, а також його порівняння із привласненням, розтратою майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем та з прийняттям неправомірної вигоди (23);
- декларування недостовірної інформації, зокрема із розмежуванням зі схожим адміністративним правопорушенням (20);
- зловживання впливом¹⁷ (9);
- прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою (7);
- легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом (4);
- підкуп особи, яка надає публічні послуги;
- пропозиція, обіцянка або надання неправомірної вигоди службовій особі;
- провокація підкупу.

Також детально було досліджено **питання, які належить опрацювати в контексті підготовки прокурорів до теми якості процесуального керівництва на досудовому розслідуванні**.

¹⁷ Один з опитаних керівників САП наголосив на тому, що українське законодавство щодо цієї статті не настільки деталізоване, як наприклад, румунське. Така проблема може стати предметом розгляду під час навчання.

Прокурори САП зазначили, які саме аспекти досудового розслідування доцільно з'ясувати детально:

- негласні слідчі (розшукові) дії, використання матеріалів оперативно-розшукової діяльності (ОРД) та контррозвідувальної діяльності, використання результатів в іншому провадженні (10 відповідей);
- спеціальне досудове розслідування, розслідування щодо окремої категорії осіб (7);
- проведення експертиз, зокрема економічних, правильна постановка питань експертизи (6);
- тактика та методика допитів, у тому числі виклик на допит із метою спровокувати особу на викривальні дії (5);
- обрання запобіжного заходу, зокрема доведення ризиків під час застосування/продовження запобіжних заходів, а також відсторонення підозрюваних від займаних посад (5);
- питання арешту майна, у тому числі конфіскації активів, накладення арешту на спільне сумісне майно та на майно, оформлене на третіх осіб, розшук майна та активів (4);
- питання встановлення розміру заподіяних злочинами збитків, зокрема за упущеної вигоди (3);
- кримінальне провадження на підставі угод (3);
- можливості аналітичного управління НАБУ (3);
- відповідальність прокурора перед органом досудового розслідування за свої рішення, оскарження з боку детектива дій процесуального керівника¹⁸ (2);
- механізми забезпечення дотримання органом досудового розслідування розумних термінів здійснення такого розслідування (2);
- проведення обшуку, огляду (2);
- докази і доказування, зокрема достатність та належність доказів (2);
- взаємна відповідальність прокурора і детектива НАБУ за результати розслідування (4): виконання вказівок прокурора, чи є вказівка прокурора обов'язковою та чи може вона бути оскарженою; хто (прокурор, детектив чи їхні керівники, які можуть не мати процесуальних повноважень) має приймати кінцеве рішення під час прийняття рішення про оголошення про підозру, вид та міру запобіжного заходу, складення обвинувального акту та скерування його до суду, закриття провадження, звільнення від відповідальності, укладення угоди про визнання винуватості тощо;
- процесуальні особливості у разі залучення «агента під прикриттям»;
- межі і можливості доступу детективів НАБУ до реєстрів та інформаційних систем;
- взаємодія зі слідчими суддями: терміни розгляду клопотань, вимоги до їхнього оформлення та уніфікація підходів до застосування законодавства;
- розслідування злочинів, у яких співучасниками є особи-іноземці, нерезиденти України.

¹⁸ Один з опитаних керівників САП підкреслив, що детективи НАБУ подекуди не конструктивно сприймають питання керівництва ходом досудового розслідування, яке здійснюють прокурори. Аналогічно, тільки з протилежного боку, таку ж позицію щодо неефективного керівництва було зазначено під час опитування керівництва НАБУ. Це актуалізує питання потреби спільних тренінгів, на яких навчатимуть обох суб'єктів розслідування правильно і по-партнерськи розуміти свою взаємодію у протидії високорівневій корупції.

З-поміж інших питань кримінально-процесуальної підготовки важливою є **тема ролі прокурора на кримінальному судовому процесі**. Опрацювання відповідей на це питання дозволило, таким чином, визначити наповнення теми:

- тактика надання і дослідження доказів (16 відповідей). У режимі уточнень було названо ефективний порядок надання доказів, дослідження документів під час судового розгляду, використання доказів, що не були надані для ознайомлення іншій стороні, допустимість доказів, представлення доказів у службових злочинах;
- прокурор на судових дебатах (4);
- тактика проведення допитів (4);
- зміна показань свідків, потерпілих під час судового розгляду (2);
- обвинувальна промова прокурора (2);
- призначення експертиз у суді (2);
- взаємовідносини зі судом, межі позапроцесуального впливу на суд;
- детальне дослідження найбільш поширених способів затягування розгляду стороною захисту, зокрема через численні клопотання захисту (2);
- особливості роботи на засіданнях антикорупційного суду;
- особливості призначення покарання;
- проведення процесуальних дій під час судового провадження в режимі відеоконференції;
- використання наочних матеріалів у судовому процесі, які створюють унаслідок обробки доказів, але самі доказами безпосередньо не є;
- зміна обвинувачення в суді, висунення додаткового обвинувачення;
- дослідження матеріалів негласних слідчих (розшукових) дій у ході судового розгляду.

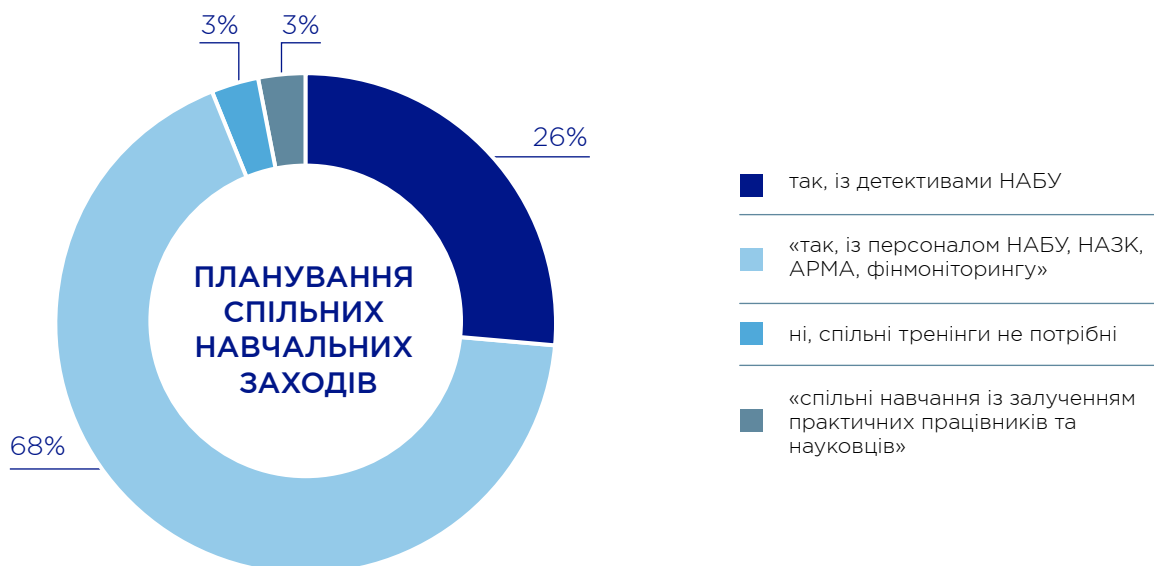
Незважаючи на досить детальний опис можливих тем навчання прокурорів САП, прозвучало також **відкрите запитання щодо можливих тем вивчення**. Серед відповідей названо:

- методики виявлення легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом, унаслідок використання компаній-нерезидентів, повернення активів (4);
- застосування спеціальної конфіскації (3);
- використання як вітчизняних, так і міжнародних відкритих баз даних, можливості використання ІТ-технологій (2);
- робота із заявниками (2);
- досвід інших країн, судова практика (лише в разі актуальності для України) (2);
- використання матеріалів іноземних правоохоронних органів, одержаних у порядку міжнародного співробітництва, для доказування у кримінальному процесі;
- співпраця з оперативними підрозділами і вивчення можливостей сучасних технічних засобів зняття інформації;

- додаткова спеціалізація у специфічних питаннях та специфічних сферах (злочини у сфері економіки, зовнішньоекономічної діяльності (контракти, сторони, посередники, ціна товару, інші витрати, що супроводжують укладення контракту)¹⁹;
- вимоги до основних процесуальних документів (повідомлення про підозру, обвинувальний акт; угоди про визнання винуватості);
- робота зі складними поняттями кримінального права і процесу (як, наприклад, допустимий доказ);
- відповідальність юридичних осіб, у т.ч. в іноземному досвіді.

9. ПЛАНУВАННЯ СПІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАХОДІВ

ЧИ ВВАЖАЄТЕ ВИ ЕФЕКТИВНИМ ПРОВЕДЕННЯ СПІЛЬНИХ ТРЕНІНГІВ ІЗ ПЕРСОНАЛОМ ІНШИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ



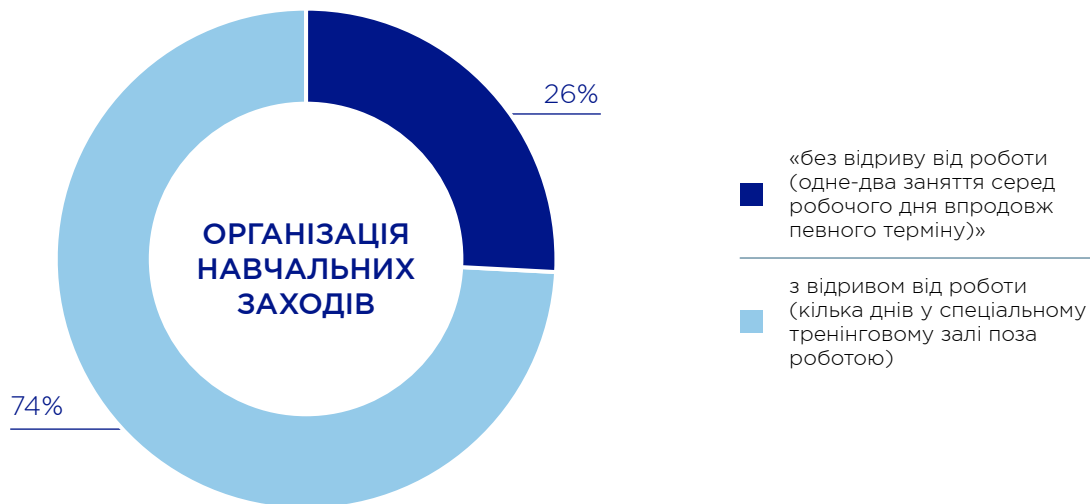
ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Варто підкреслити, що більшість опитаних вибрали варіант взаємодії під час тренінгів із різними антикорупційними органами. Серед них також було названо суддів. Водночас звучали думки і щодо того, що, крім САП і НАБУ, інші антикорупційні органи не проявляють достатньої активності в протидії антикорупційним злочинам. Тому спільні тренінги дозволять підвищувати активність персоналу всіх органів, навчати їх взаємодіяти між собою. Важливо також грамотно підбирати матеріал для спільних тренінгів, адже кожен антикорупційний орган має межі власної компетенції.

¹⁹ Викликає інтерес відмінність позицій опитаного керівництва САП і НАБУ щодо потреби прокурорів САП мати додаткову підготовку в питаннях поглибленого вивчення специфічних сфер та галузей права (зокрема названо сфери економіки). Так, представник НАБУ наголосив на надмірному прагненні прокурорів бути одночасно слідчими замість більш формальної ролі осіб, які завершують проведення НАБУ розслідування, і вважав, що для прокурорів недоцільно вивчати додаткові питання, крім тих, що пов'язані із підтриманням державного обвинувачення. Керівники САП мали іншу позицію: прокурорів потрібно мати підготовку в галузях, які дотичні до вчинення певних корупційних злочинів.

10. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ЗАХОДІВ

ЯК КРАЩЕ ОРГАНІЗОВУВАТИ НАВЧАЛЬНІ ЗАХОДИ



Позиції щодо більш ефективної роботи безпосередньо на робочому місці (наприклад, кілька годин перед завершенням робочого дня протягом певного періоду) та навчання дистанційно від роботи без відволікання на поточні справи розділилися на користь другого варіанта як такого, що дозволяє якісно відпрацьовувати навчання замість відволікатися під час тренінгів на поточні справи і доручення, які в першому випадку продовжують надходити від керівництва. Водночас майже усі опитані керівники САП і НАБУ підкреслили нереалістичність і недоцільність відриву прокурорів і детективів НАБУ від важливих і невідкладних справ.



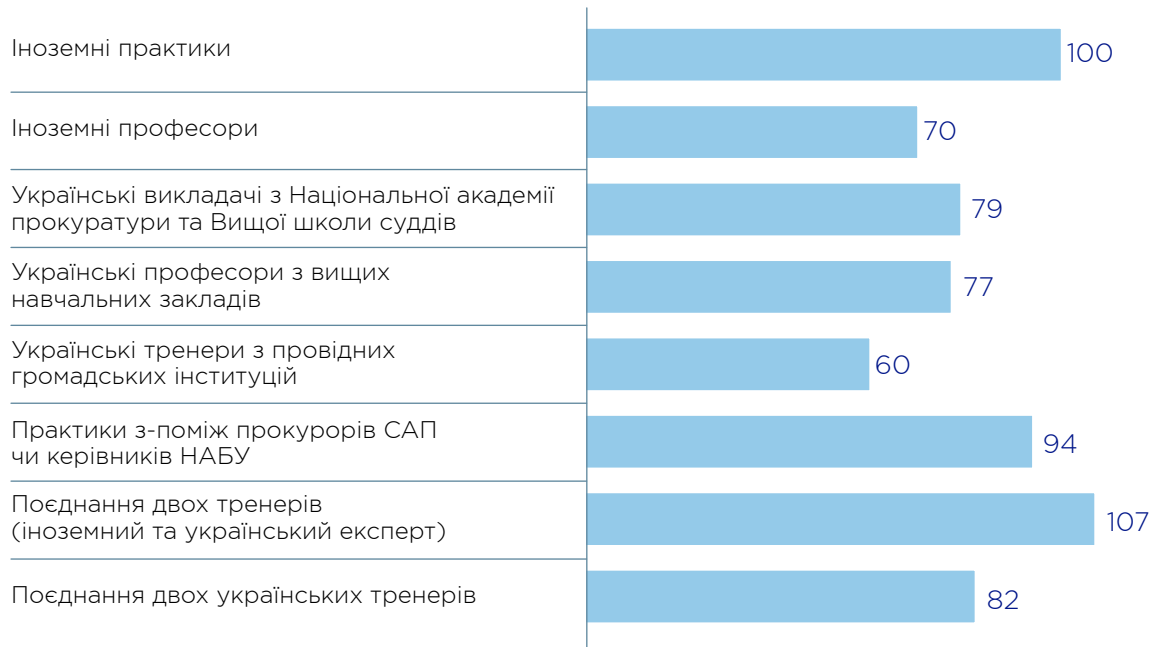
ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Виходячи із кількості прокурорів САП, практикування в їхніх розслідуваннях командної роботи, доречності проведення спільних навчань із персоналом інших антикорупційних органів, а також технологій ефективного навчання професіоналів доречно все ж послуговуватися освітою здебільшого з відривом від роботи. Таким чином буде залучено певну групу прокурорів, за нею іншу і так далі. Це не паралізує роботу і дозволить бути на зв'язку. У кожному разі одними комплексними навчаннями таку кількість персоналу ефективно охопити неможливо, а отже, доречно комбінувати тематику і способи організації неформальної професійної освіти прокурорів САП.

Також варто наголосити на одному коментарі: «із відривом від роботи і виключивши примітивні презентації». Відтак прокурор продемонстрував цим, що йому доводилось відволікатися від важливої діяльності на користь навчання, яке не принесло практичної користі. В інтерв'ю керівники САП і прокурори зазначали, що заняття, організовані для них, бувають відірваними від української практики і реалій їхньої діяльності, а загальну філософію корупції чи іноземні приклади, які далекі від українських реалій, вони розглядати не мають ні часу, ні бажання. Це важливий висновок для усіх інституцій, які допомагають організовувати навчання для прокурорів САП та персоналу інших антикорупційних органів.

11. ПІДБІР ВИКЛАДАЧІВ

ЯКИХ ТРЕНЕРІВ ВИ ВВАЖАЄТЕ БІЛЬШ ЕФЕКТИВНИМИ



ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Загалом не вдається виокремити особливих позицій щодо залучення тренерів, що свідчить про те, що важлива не стільки інституційна приналежність тренерів, як їхня особиста компетентність і досвід.

Водночас звернімо увагу на акценти:

- на адаптацію з боку іноземних тренерів навчального матеріалу до українських реалій, що буде ефективним під час поєднання іноземного і національного тренера та їх спільної підготовки;
- переваги практичної підготовки перед академічною;
- загальне несприйняття як тренерів представників громадських інституцій (за певними винятками).

Більшою мірою можна підкреслити неконкретні пропозиції, які все ж мають сенс: залучати тренерів, які здатні надати спеціалізовані знання з конкретної теми: щодо розслідування – слідчих суддів; щодо судового процесу – суддів вищих судових інстанцій, щодо експертиз – досвідчених судових експертів.

Також у процесі інтерв'ю порушували питання про те, що як тренерів (або помічників основних тренерів) доречно залучати найкращих представників САП і НАБУ. Щодо НАБУ, то його керівництво висловило таку готовність надати перелік потенційних тренерів.

III. ДОДАТКОВІ АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Дослідження містило, крім охарактеризованих інструментів, також позиції, які було надано лише для замовника – Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні.

Так, упродовж дослідження було:

проведено інтерв'ю із посадовцями керівного рівня НАБУ

охарактеризовано з методичної позиції надані для аналізу програми підготовки антикорупційних органів

У цій частині дослідження наведемо лише загальний опис отриманих результатів.

ІНТЕРВ'Ю З ПРЕДСТАВНИКАМИ НАБУ відбулося 6.09.2017 р. та мало на меті проілюструвати реальний запит Бюро на ефективну взаємодію з прокурорами САП та, відповідно, потреби їхньої професійної підготовки.

За результатами аналізу було констатовано:

1. Існує потреба навчати прокурорів САП взаємодії з детективами НАБУ на етапі розслідування, звертати увагу на координацію як метод процесуального керівництва, на внутрішній менеджмент в САП.
2. Важливо з позиції загальної ефективності антикорупційних органів у кримінально-правовому напрямі приділяти увагу ролі САП як відповідального суб'єкта за розслідування корупційних правопорушень високопосадовців, які продовжують ініціювати інші правоохоронні органи, зокрема СБУ і прокуратура. Самостійність САП від Генеральної прокуратури у цьому питанні має бути важливим принципом, який варто відображати в навчальних заходах.
3. Реальні спостереження за роботою прокурорів САП свідчать про потребу навчання прокурорів САП тактики підготовки справи до суду, виступу в суді, навичок оперування матеріалами справи в процесі судового розгляду, питань прикладної кримінально-процесуальної судової риторики, внутрішнього менеджменту (фокусування на оперуванні великими за обсягом матеріалами проваджень, що перебувають під їхнім процесуальним керівництвом). Як вважають посадовці НАБУ відповідно до власної навчальної практики щодо детективів, такі навички належить довести до автоматизму шляхом алгоритмування та індивідуального тренінгу на основі реальних проваджень.
4. Із позицій практичності підготовки важливо максимально базувати навчання із загальних тем на реальних справах із проваджень НАБУ/САП або близьких для українських реалій та адаптованих кейсах з іноземного досвіду.
5. Питання прокурорської етики в Україні недостатньо розвинуте, як і питання рівноправної колегіальної діяльності. Вочевидь однією з причин була така собі кастовість української

прокуратури. Під час навчання прокурорів САП потрібно приділяти увагу питанням етики (не лише щодо колег з інших правоохоронних органів, а й щодо інших учасників процесу). Напевно, доцільним було б запрошення до обговорення цих тем представників іноземної експертної спільноти за розумної адаптації навчального матеріалу до українських реалій (залученням експертів-науковців). Питання взаємодії із НАБУ варто розглядати як на рівні етики, так і на рівні менеджменту й алгоритмування. Для цього доречно розглянути спільні тренінги для прокурорів САП та детективів НАБУ (можливо, у майбутньому також і суддів антикорупційного суду).

6. З огляду на зазначене вище, практика взаємних тренінгів, а також залучення як співтренерів/асистентів тренерів працівників НАБУ/САП є актуальною та заслуговує на використання. Кандидатури таких потенційних тренерів будуть надані на запит.

ПИТАННЯ ПРО ПОТРЕБУ АНАЛІЗУ НАЯВНИХ ПРОГРАМ ПІДГОТОВКИ УКРАЇНСЬКИХ ПРОКУРОРІВ ТА ПРОКУРОРІВ САП було порушене вже в процесі дослідження і не становить фокус цієї розробки. Адже для якісного аналізу цього питання потрібно мати доступ до всіх проведених програм, їхніх відгуків та чітко сформульоване дослідницьке завдання. Також важливим є вивчення іноземного досвіду підготовки антикорупційних органів загалом та прокурорів зокрема, що потребує більше часу, ніж було визначено під час планування дослідження навчальних потреб прокурорів САП.

Для доповнення аналізу навчальних потреб антикорупційної прокуратури було опрацьовано такі програми підготовки антикорупційних органів:

Програма вступних тренінгів для керівників та заступників керівників місцевих прокуратур 2016, яку розробляли міжнародні інституції та впроваджували на паритетних засадах залучені експерти та викладачі Національної академії прокуратури України

Програма вступних навчань для персоналу Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів 2017

З огляду на доступність дослідницького інструментарію, критеріями аналізу було обрано:

- тематику навчань, а також випадки, коли теми виглядають затеоретизованими чи неадаптованими;
- залучення тренерів.

За результатом аналізу виділимо готові позиції, що можуть бути відкрито оприлюднені:

1. Запорукою якості вступних тренінгів для керівників та заступників керівників місцевих прокуратур 2016 стало поєднання тем з орієнтацією на увесь комплекс затребуваних знань та навичок керівників місцевих прокуратур, залучення частини тренерів на засадах відбору, намагання залучати тренерів, які володіють правильними цінностями призначення державних органів. Недоліками цих навчань було недостатнє злагодження програми, що відбилося в низці сформульованих тем та їхній недостатній професійній спрямовано-

сті, а також слабкій інтерактивності; різномірність і не завжди здатність належно забезпечити практичну освіту в тренерських групах; часове та організаційне перевантаження тренерів та аудиторії.

2. Викладачів національних спеціалізованих навчальних закладів професійної освіти потрібно активно залучати до тренінгів із персоналом цих органів, оскільки саме вони спроможні доносити найкращі практики та інструменти. Проте сьогодні кадровий потенціал системи навчальних закладів професійної освіти правоохоронних органів фактично не оновлено в жодному з таких закладів. А саме оновлення має базуватися на усвідомленні правильних цінностей суспільно- та людиноцентричної державної влади; володіння сучасними інструментами професійної діяльності, які демонструватимуть викладачі; вміння доносити потрібну інформацію інтерактивно. Спроби роботи в цьому напрямі, на жаль, залишаються лише частковими²⁰ та без перших елементів відчутного помітного ефекту навряд чи принесуть користь.
3. Для персоналу АРМА, на відміну від учасників попередньої програми, проводили навчання інструментарію, а не методології. Цей підхід, на наш погляд, дозволить бути ефективним під час виконання власних завдань. Водночас додамо, що сама лише практика без правильних цінностей може сформувати неетичного працівника з гіперповноваженнями.
4. Позитивної оцінки заслуговують також питання планування часу тренінгів, поєднання інформаційних і практичних сесій, а також тренерського складу навчань для АРМА. На рівні методичної рекомендації варто наголосити, що з позиції організації розкладу навчань неформальної освіти дорослих професіоналів доречно великі обсяги тем групувати в кілька розтягнутих у часі тренінгів.
5. Як загальний висновок щодо опрацювання проведених навчальних програм для прокурорів САП важливо наголосити, що дослідження ефективності навчальних заходів працює лише системно. Партнерам, національним та міжнародним, які працюють над покращенням професійної кваліфікації прокурорів САП, так само як і інших антикорупційних органів, важливо об'єднувати зусилля для якісного планування тематики навчань, залучення кваліфікованих тренерів, отримання зворотного зв'язку як під час, так і після тренінгів, у тому числі від реалізації набутих знань на практиці.

Для більш повного аналізу навчальних програм підготовки прокурорів, які протидіють високорівневій корупції, доречно вивчити також іноземний досвід такої підготовки та найкращі загальноєвропейські практики.

²⁰ Приклади навчання викладачів академії прокуратури сучасним методам викладання. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://napu.com.ua/uk/2017/09/zavershivsiya-dvodenniy-trening-metodika-ta-zasobi-navchannya-dorosliih/http://napu.com.ua/uk/2017/09/uchast-akademiyi-v-proekti-radi-yevropi-borotba-z-nasilstvom-shhodo-zhinok-ta-ditey-v-ukrayini/>

ВИСНОВКИ

щодо навчальних потреб професійної підготовки Спеціалізованої антикорупційної прокуратури

Здійснення аналізу нормативних основ, ролі та місця Спеціалізованої антикорупційної прокуратури в протидії корупції, а також проведення групи емпіричних досліджень, вивчення попереднього досвіду навчальних підходів щодо підготовки прокурорів САП дозволили дійти таких загальних висновків:

1. САП потребує цілеспрямованого комплексу навчальних заходів, заснованого на методах неформальної освіти дорослих професіоналів, який мають опанувати її прокурори. Адже професійна освіта прокурорів САП, здобута в минулому, позначена до певної міри різночасовими ознаками професійних цінностей пострадянської прокуратури. Процедура конкурсного відбору перед призначенням на посаду містить лише частковий ефект самоосвіти, проведені заходи додаткової підготовки за 2016-2017 рік були фрагментарні як з позицій системності тематики, так і з огляду на коло залучених прокурорів.
2. Неформальна професійна освіта прокурорів важлива не лише через безпосередній вплив більш ефективної діяльності після певних тренінгів, навчальні заходи слугують зміцненню командної роботи, запобіганню професійній деформації персоналу спеціалізованих органів правопорядку.
3. Після проведення комплексу навчальних заходів із залученням усіх прокурорів САП потрібно практикувати навчальні заходи періодичного оновлення їхніх цінностей та компетентності на основі регулярного дослідження навчальних потреб та професійних викликів. Якщо на нинішньому етапі більшість навчальних заходів пропонують організувати у формі тренінгів, у подальшому їх можна урізноманітнювати проходженням онлайн-курсів, систему яких доцільно розробити за запропонованою тематикою.
4. Організовані навчальні заходи мають бути доповнені механізмом внутрішнього підтримання компетентності зусиллями кожного антикорупційного органу, зокрема і САП. Зміст цих заходів передбачає демонстрацію, обговорення, обмін досвідом і має бути організованим зусиллями керівного персоналу. Доречно інтегрувати такі активності у систему поточного внутрішнього менеджменту САП та інших антикорупційних органів.
5. Для САП, як і для кожного з інших антикорупційних органів, тематика підготовки має бути диференційована на основні (базові та поглиблені) та додаткові компетенції, і навчальні заходи це мають враховувати. Зокрема потрібно, щоб комплексне

навчання відповідало принципам ефективної освіти дорослих за методикою, інтенсивністю та тривалістю навчальних заходів. Загалом для САП доречно організувати декілька окремих навчальних тренінгів і воркшопів, більшість тренінгів належить проводити в кілька послідовних повторень для охоплення усього кола прокурорів. Кількість таких повторень заходів має засновуватись на тематиці, адже рекомендовано практикувати спільні навчальні заходи для персоналу різних антикорупційних органів (див. п.6 висновків).

6. Потреби неформальної освіти однотипні у всіх антикорупційних органах України. Встановлено, що специфіка досягнення ефективності діяльності заснована на взаємодії не лише в межах окремого органу, а й на міжструктурній взаємодії. Тому рекомендовано визначити і реалізовувати комплексну потребу тренінгових заходів для кожного антикорупційного органу, що в сукупності складає інтегровану програму. Кожний антикорупційний орган повинен мати як унікальні навчальні модулі, засновані на його завданнях, так і спільні з персоналом інших органів модулі, такі, у яких компетенція різних органів перекликається.

Для САП, зокрема, спільними можуть бути навчальні заходи щодо:

- формування цінностей персоналу протидії корупційній злочинності (разом із представниками НАБУ, суддями, які розглядають корупційні злочини, НАЗК, АРМА);
- кваліфікації корупційних злочинів (разом із представниками НАБУ, суддями, які розглядають корупційні злочини, НАЗК, АРМА (останні дві категорії персоналу – меншою мірою);
- питань процесуальної діяльності на досудовому слідстві та у судовому процесі (разом із представниками НАБУ, слідчими суддями, які розглядають корупційні злочини);
- питань супроводу виявлення та повернення корупційних активів, зокрема і з міжнародно-правових інструментів (разом із представниками АРМА, НАБУ, НАЗК, суддями, які розглядають корупційні злочини);
- системного оновлення антикорупційного законодавства, запобігання внутрішній корупції, питань професійної етики, взаємодії з громадськістю та медіа, запобігання професійному вигоранню та деяких інших напрямів підготовки (разом з усіма названими категоріями).

Унікальними напрямами підготовки, які доречно практикувати саме для прокурорів САП, є робота в судовому процесі з публічного обвинувачення, використання при цьому правових, риторичних та технічних компетенцій, застосування міжнародних інструментів формування доказової бази в корупційних злочинах, представництво інтересів у некримінальних судових юрисдикціях. Проте варто підкреслити, що і ці напрями підго-

товки доречно здійснювати у співпраці із суддями, які розглядають корупційні злочини, для демонстрування безпосереднього сприйняття того чи іншого підходу на судовому процесі і непорушення при цьому природних прав людини.

7. Такі питання як внутрішній менеджмент, професійна етика належить спеціалізувати для кожного органу і практикувати через особливі методи проактивного навчального моделювання, яке базується на спільному формуванні навчальних цілей і на їхньому досягненні тренерами та учасниками воркшопів. Змістом цих заходів має бути не огляд теоретичних засад, а розвиток лідерства та культури корпоративного менеджменту з акцентом на стратегії, на розвитку ініціативи та співпраці, на формуванні та дотриманні професійних стандартів з боку усього колективу антикорупційного органу. Для САП таке завдання особливо актуальне з позиції компактності організаційної структури та постійного тримання балансу самостійності і зв'язку із загальною прокуратурою та НАБУ.
8. Низка питань підготовки прокурорів САП не є постійно актуальною. Це залежить від індивідуальної підготовки прокурорів САП та стану правової реформи в Україні. Для врахування цієї обставини пропонується розробити інструмент факультативних навчальних заходів з індивідуальним записом на них. Як інструмент такого запису, так само як і форму проведення таких додаткових навчальних заходів доцільно використовувати інструменти мережі Інтернет.
9. Тренерами навчальних заходів прокурорів САП доцільно не лише обирати професійних викладачів та тренерів-іноземців і українців, а й залучати до навчальної діяльності представників антикорупційних органів у ролі співтренерів. Такому персоналу належить приділяти особливу увагу, надаючи достатньо часу для підготовки та навчаючи основ інтерактивної освіти дорослих професіоналів. У процесі дослідження керівний персонал САП запропонував групу прокурорів, які спроможні бути ефективними тренерами, також про таку готовність зазначив опитаний представник керівництва НАБУ. Важливо розглядати таких внутрішніх тренерів як ресурс якості повсякденної практики САП та інших антикорупційних органів, залучати їх до системи внутрішнього підтримання компетентності (див. п. 3 висновків).
10. Тренерський склад навчальних заходів необхідно ретельно добирати з акцентом на виборі осіб, які спроможні якісно охарактеризувати сучасну практику, національну та адаптовану до українських реалій іноземну. Розгляд з боку тренерів законодавства з протидії корупції, загального процесуального законодавства та законодавства щодо організації діяльності прокуратури доречно виключно зосереджувати на дискусійних прикладних аспектах, оскільки загальний рівень володіння знаннями у такому сегменті у прокурорів САП досить високий. Додатково див. відгуки прокурорів САП про проведені з ними навчальні заходи протягом 2016-2017 на с. 42 та 51.
11. Графік занять доцільно формувати як з відривом від роботи, так і з послідовним вивченням безпосередньо на робочому місці з одночасним чітким акцентом на вимозі

невідволікання учасників тренінгів від навчальної діяльності (див. щодо цього також п. 5 та 6 висновків).

12. Ефективна система підготовки персоналу САП має передбачати інструментарій періодичного моніторингу та аналізу ефективності. Систему аналізу належить базувати на методах, які використані в цьому дослідженні (аналіз актуального законодавства та поточної практики, онлайн- і офлайн-опитування), також така система має передбачати опрацювання накопичених форм зворотного зв'язку з учасниками навчальних заходів та тренерами, яких залучали до проведення навчань. Дослідження буде системним у разі аналізу кожного навчального компонента та всієї системи навчальних заходів.
13. Таке дослідження мають проводити залучені зовнішні експерти та представники самого органу, для персоналу якого проводиться навчання принаймні раз на рік. Засоби дослідження належить задіювати як перед навчальним компонентом, так і під час та одразу після завершення заходу, а також через деякий час після його проведення.
14. Системний розвиток національних інституцій професійної підготовки дозволить із часом самостійно забезпечувати якісну професійну підготовку. Для цього варто підтримувати ініціативи оновлення ціннісних, організаційних та методичних засад інституцій професійної освіти, зокрема Національної школи суддів України та Національної академії прокуратури України.
15. За результатами проведеного дослідження було запропоновано план компетентнісно орієнтованої неформальної освіти прокурорів САП (див. додаток 4).

Водночас наголосимо, що для більш повного аналізу навчальних програм підготовки прокурорів, які протидіють топ-корупції, доречно провести окремий спеціалізований аналіз іноземного досвіду такої підготовки та загальноєвропейських найкращих практик, що не стало предметом програми цього дослідження.

ДОДАТОК 1

ФОРМАЛЬНА АНКЕТА ДЛЯ ПРОКУРОРІВ САП

1. Яка роль прокурора САП щодо детектива НАБУ має бути для ефективного розслідування корупційних злочинів (одна відповідь):

- 1) рівноправні партнери;
- 2) начальник і підлеглий у питаннях розслідування;
- 3) «кабінетний» аналітик і «польовий» працівник;
- 4) лідер і член команди;
- 5) контролер (наглядач) і працівник;
- 6) інше _____

2. На Вашу думку головним завданням процесуального керівника САП є (розставте від найбільш до найменш важливого):

- 1) забезпечення гарантій незалежності та нагляду за слідством, яке проводять детективи НАБУ;
- 2) участь у проведенні слідчих (розшукових) дій та негласних слідчих (розшукових) дій;
- 3) підтримання публічного обвинувачення.

3. Що найбільш притаманне сучасним управлінським відносинам у САП (одна відповідь):

- 1) визначені нормативно наказом про організацію прокуратури;
- 2) засновані на контролі індивідуальної результативності;
- 3) засновані на командній роботі, коли процес і результати визначаються групами;
- 4) побудовані на принципі вільної конкуренції без правил;
- 5) ваш варіант _____

4. Здійснюючи процесуальне керівництво прокурори САП найчастіше стикаються з наступними засобами напівлегальної тактики сторони захисту (можна обирати більше ніж один варіант):

- 1) Відмова підозрюваного/обвинуваченого від показань, чи зміна показань, даних на досудовому слідстві;
- 2) Зміна показань свідків в результаті впливу на них з боку сторони підозрюваного/обвинуваченого;
- 3) Надання адвокатом фальсифікованих документів, що підтверджують алібі підозрюваного/обвинуваченого;
- 4) Симуляція захворювання підозрюваним/обвинуваченим або адвокатом з метою затягування процесу;



- 5) Застосування погроз або насильства щодо підозрюваних/обвинувачених, що раніше давали свідчення, що викривають організаторів та інших учасників злочину;
- 6) Виклик до суду для допиту «підставних» свідків для спростування показань свідків сторони обвинувачення;
- 7) Застосування насильства або погроз по відношенню до суддів, державних обвинувачів або присяжних засідателів, свідків, експертів, фахівців;
- 8) Численні скарги на дії прокурора з метою усунення його від участі в процесі і заміни на менш досвідченого прокурора з одночасним затягуванням процесу;
- 9) Психологічний вплив на учасників кримінального процесу (організація пікетів з вимогами звільнити підозрюваного/обвинуваченого, публікації в ЗМІ, в тому числі такі, що дискредитують діяльність правоохоронних органів);
- 10) Інше _____

5. Як ви охарактеризуєте сучасний стан комунікації з медіа у діяльності САП (відкрита обов'язкова відповідь):

6. Як ви охарактеризуєте сучасний стан взаємодії з громадськістю у діяльності САП (відкрита обов'язкова відповідь):

7. Наведіть п'ять найбільш актуальних для прокурорів САП типів корупційних схем українських можновладців, розбору яких доцільно присвятити увагу на професійній підготовці (відкрита обов'язкова відповідь з 5-ма полями)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

8. Чи проходили Ви професійне навчання впродовж 2015-2017 років?

Вибір варіанту: «Так/Ні». Якщо обрано варіант «Так». Охарактеризуйте цей свій досвід (відкрита обов'язкова відповідь)

9. Які елементи професійної підготовки прокурорів САП потребують покращення (визначте актуальність потреби цифрою від 1 до 10, де 1 – найменш потребує покращення, 10 – найбільш потребує покращення):

- 1) загальне розуміння антикорупційного законодавства та його системного застосування
- 2) питання запобігання корупції у САП

- 3) прокурорська етика
- 4) принцип прокурорської незалежності
- 5) кримінально-правова кваліфікація окремих видів корупційних злочинів
Наведіть конкретні склади злочинів, які потрібно детально розглянути (відкрита обов'язкова відповідь) _____
- 6) кримінально-процесуальні питання процесуального керівництва
- 7) процесуальні питання щодо підтримання державного обвинувачення в суді
- 8) питання риторики щодо підтримання державного обвинувачення в суді
- 9) процесуальні питання представництва інтересів у цивільному процесі
- 10) процесуальні питання представництва інтересів у адміністративному судочинстві
- 11) ораторські питання представництва інтересів у цивільному та адміністративному процесі
- 12) виконання рішень судів у різних процесах
- 13) судова реформа і її прикладне значення в діяльності САП
- 14) новели процесуального законодавства і їх застосування у діяльності САП
- 15) питання прав людини в кримінальному процесі, актуальної практики Європейського суду з прав людини
- 16) організація прокуратури (правове регулювання)
- 17) діловодство у прокуратурі

- 18) технології внутрішнього менеджменту (вірні цінності, визначення пріоритетів, командна робота та лідерство, мотивація, контроль і оцінка)
- 19) питання ефективної комунікації у прокурорській діяльності з громадськістю та медіа
- 20) питання меж відкритості прокуратури та правових гарантій учасників процесу і професійної таємниці
- 21) питання безпосередньої взаємодії з НАБУ, з іншими антикорупційними органами
- 22) питання міжнародного професійного співробітництва
- 23) питання психологічної стійкості та запобігання професійному вигоранню

10. Які ще теми актуальні для професійної підготовки прокурорів САП

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Дякуємо за приділений час!

ДОДАТОК 2

ПИТАННЯ ДЛЯ ІНТЕРВ'Ю З КЕРІВНИЦТВОМ САП

СТАН СПРАВ І ПЕРСОНАЛУ

1. Назвіть структуру і штат САП станом на сьогодні

2. Чи передбачаються (існує потреба) зміни у структурі та штаті САП в річній перспективі? Які?

3. Середній вік і стаж прокурора САП?

4. Яка питома вага (%) прокурорів САП, що

- 1) не припиняли прокурорської практики перед САП;
 - 2) мають більше ніж 2 роки розриву прокурорського досвіду перед вступом до САП
-

5. Чи існує проблема з професійними знаннями прокурорів САП у питаннях кримінального права і процесу? Наскільки це актуально для теперішнього САП?

6. Чи існує проблема з управлінською підготовки прокурорів САП, які добре знаючи питання кримінального права і процесу неефективно їх застосовують в організації повсякденної роботи та її результативності?

ТЕМАТИКА

7. Які елементи професійної підготовки прокурорів САП потребують покращення (визначте актуальність та прокоментуйте):

- 1) загальне розуміння антикорупційного законодавства та його системного застосування
- 2) питання запобігання корупції у САП
- 3) прокурорська етика
- 4) принцип прокурорської незалежності

- 5) кримінально-правова кваліфікація окремих видів корупційних злочинів. Наведіть конкретні склади злочинів, які потрібно детально розглянути

- 6) кримінально-процесуальні питання процесуального керівництва
- 7) процесуальні питання щодо підтримання державного обвинувачення в суді
- 8) питання риторики щодо підтримання державного обвинувачення в суді
- 9) процесуальні питання представництва інтересів у цивільному процесі
- 10) процесуальні питання представництва інтересів у адміністративному судочинстві
- 11) ораторські питання представництва інтересів у цивільному та адміністративному процесі
- 12) виконання рішень судів у різних процесах
- 13) судова реформа і її прикладне значення в діяльності САП
- 14) новели процесуального законодавства і їх застосування у діяльності САП
- 15) питання прав людини в кримінальному процесі, актуальної практики Європейського суду з прав людини
- 16) організація прокуратури (правове регулювання)
- 17) діловодство у прокуратурі
- 18) технології внутрішнього менеджменту (вірні цінності, визначення пріоритетів, командна робота та лідерство, мотивація, контроль і оцінка)
- 19) питання ефективної комунікації у прокурорській діяльності з громадськістю та медіа
- 20) питання меж відкритості прокуратури та правових гарантій учасників процесу і професійної таємниці
- 21) питання безпосередньої взаємодії з НАБУ, з іншими антикорупційними органами
- 22) питання міжнародного професійного співробітництва
- 23) питання психологічної стійкості та запобігання професійному вигоранню

8. Які ще теми актуальні для професійної підготовки прокурорів САП

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

9. Чи доречним було б розглядати як окремі теми (заняття) професійної підготовки прокурорів САП підібрані на основі практики розслідувань питання окремих галузей права? Зазначте ці теми, якщо це актуально.

- Адміністративне право _____
- Фінансове право _____
- Будівельне право _____
- Конституційне право _____
- Інше _____

10. Яких тренерів ви вважаєте більш ефективними (1-10)

- 1) іноземні практики
- 2) іноземні професори
- 3) українські викладачі з Національної академії прокуратури та Вищої школи суддів
- 4) українські професори з вищих навчальних закладів
- 5) українські тренери з провідних громадських інституцій
- 6) практики з числа прокурорів САП чи керівників НАБУ
- 7) поєднання двох тренерів (іноземний та український експерт)
- 8) поєднання двох українських тренерів

11. Чи можете ви назвати конкретні теми (питання), які ви точно б хотіли бачити в навчальній програмі, а також конкретних науковців та практиків, які здатні їх ефективно провести

12. Чи буде користь залучати на певні теми представників САП та інших антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК, АВРУА, Нацполіція, Фінмоніторинг), наприклад, в якості експертів, інструкторів, со-тренерів, просто учасників (прокоментуйте)

ПІДСУМОК

13. Як краще організувати навчальні заходи

- 1) без відриву від роботи (одне-два заняття в кінці робочого дня впродовж певного терміну)
- 2) з відривом від роботи (кілька днів у спеціальному тренінговому залі поза роботою)

14. Назвіть інші питання, важливі для професійної підготовки прокурорів САП, які не були озвучені у цьому інтерв'ю

- 1) _____

Дякуємо за відповіді!

ДОДАТОК 3

ПИТАННЯ ДЛЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ІНТЕРВ'Ю З ПРАЦІВНИКАМИ НАБУ

ЯКІ ТЕМИ ПОТРІБНІ ДЛЯ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ САП ЗА НАПРЯМАМИ:

Кримінальний процес (досудові питання)

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Кримінальний процес (судові питання)

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Кримінальне право

Кваліфікацію яких видів злочинів потрібно окремо розглянути

Наведіть п'ять найбільш актуальних типів корупційних схем українських можновладців, розбору яких доцільно присвятити увагу на професійній підготовці

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Чи доречним було б розглядати як окремі теми (заняття) професійної підготовки прокурорів САП підібрані на основі практики розслідувань питання окремих галузей права? Зазначте ці теми, якщо це актуально.

Адміністративне право _____

Фінансове право _____

Будівельне право _____

Конституційне право _____

Інше _____

Риторика

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Етика

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Внутрішній менеджмент

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Менеджмент взаємодії з НАБУ

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Психологічні аспекти

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Комунікація з медіа та взаємодія з громадськістю

Потрібність _____

На що звернути увагу _____

Прокоментуйте, чи вважаєте Ви, що для підготовки прокурорів САП доцільним буде залучення працівників НАБУ в якості тренерів (інструкторів спільно з іншим тренером)

Кого б Ви порадили залучити в такій ролі (назвіть посади або осіб)

Дякуємо за відповіді!

ДОДАТОК 4

ПЛАН компетентнісно орієнтованої неформальної освіти прокурорів САП

Вступ

Цей план засновано на проведеному дослідженні навчальних потреб професійної підготовки Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, яке охоплювало аналіз актуальних правових основ і складних питань діяльності, попередньої підготовки, офлайн- і онлайн-опитування персоналу САП різного рівня деталізації.

За результатами дослідження запропоновано для прокурорів САП організувати декілька окремих навчальних тренінгів і воркшопів, більшість тренінгів належить проводити у кілька послідовних повторень для охоплення усього кола прокурорів.

Доцільно передбачати тренінги різних організаційних типів:

- 1) за тематикою та формою залучення: загальні для всіх прокурорів САП (позначка «G»eneral); окремі для тих прокурорів, які виявили бажання вивчити певну тематику («W»ill); вступні для прокурорів, які щойно призначені до САП («I»nitial);
- 2) за колом учасників: виключно персонал САП («AP» – anti-corruptionprosecutors); спільні групи учасників за участю інших спеціалізованих антикорупційних органів (залежно від тем НАБУ («ID» – investigationdetectives), АРМА («AR» – assetrecovery), НАЗК («CP» – corruptionprevention), судді антикорупційної спеціалізації (або судді антикорупційного суду) («SJ» – specialjudges);
- 3) за способом організації: безпосередні («T»rainings) та онлайн-курси («O»nlinecourses).

Запланований перелік курсів практичної неформальної освіти, на наш погляд, можливо провести протягом 2018 року. Воркшоп із внутрішнього менеджменту та професійної етики доцільно планувати щороку.

Водночас діяльність САП вимагає постійної уваги з позицій готовності до професійних викликів. Тому перед кожним новим роком доречно проводити дослідження навчальних потреб на основі методології, яка була застосована в цій розробці.

Після проведення кола цих тренінгів, здебільшого обов'язкового типу залучення «G», у подальшому прогнозовано проведення більш поширених навчальних заходів на основі добровільних побажань «W» та тренінгів для нового персоналу «I».

ТРЕНІНГОВИЙ МОДУЛЬ ЗАГАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ. G; AP, ID, AR, CP; T

Тематика	Орієнтовний час, години ²¹	Рекомендації щодо методики ²²
Зміст і принципи антикорупційного законодавства та його системи	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Модерована дискусія ■ Тестування
Роль та місце САП у системі інших антикорупційних органів. Баланс позицій САП і НАБУ; САП і ГПУ	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кейс-метод ■ Моделювання в малих групах
Організація і діловодство САП як самостійного підрозділу прокуратури	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Моделювання в малих групах ■ Складання документів ■ Тестування
Питання запобігання внутрішній корупції та розуміння антикорупційних законодавчих вимог та обмежень	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Правові ситуації
Питання ефективної комунікації у прокурорській діяльності з громадськістю та медіа, меж відкритості прокуратури та правових гарантій учасників процесу і професійної таємниці	8	<ul style="list-style-type: none"> ■ Моделювання в малих групах
Питання психологічної стійкості та запобігання професійному вигоранню	4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Психологічний тренінг

ГРУПА ТРЕНІНГОВИХ МОДУЛІВ ДОСУДОВОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ

ТРЕНІНГОВИЙ МОДУЛЬ 1. Кваліфікація корупційних злочинів. G; AP, ID, CP, AR; T

Тематика	Орієнтовний час, години	Рекомендації щодо методики
Антикорупційна кримінальна герменевтика*	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Модерована дискусія ■ Тестування
Кваліфікація корупційних злочинів**	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Правові ситуації ■ Кейс-метод***
Відповідальність юридичних осіб за корупційні злочини	4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Правові ситуації ■ Тестування

* складні поняття кримінального права і процесу, дотичні до протидії корупції

** див. рейтинг актуальності складів корупційних злочинів на с. 45-46 висновку за результатами дослідження

*** див. результати опитування щодо поширених корупційних схем на с. 37-38 висновку за результатами дослідження

²¹ Тут і далі наведено орієнтовні години. Остаточна кількість часу визначатимуть залучені тренери.

²² Тут і далі наведено рекомендовані методи навчання. Під час залучення тренерів доцільно їх орієнтувати саме на ці методи, проте допускаються незначні зміни за пропозиціями тренерів при умові збереження практичного спрямування.

ТРЕНІНГОВИЙ МОДУЛЬ 2. Кримінально-процесуальні питання якості процесуального керівництва досудовим розслідуванням. G; AP, ID, AR; T

Тематика	Орієнтовний час, години	Рекомендації щодо методики
Кримінально-процесуальні питання виявлення корупційних злочинів*	12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Моделювання в малих групах
Кримінально-процесуальні питання обрання запобіжних заходів*	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Моделювання в малих групах****
Кримінально-процесуальні питання доказування корупційних злочинів*,**	12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Моделювання в малих групах****
Практика укладання основних процесуальних документів***	8	<ul style="list-style-type: none"> ■ Моделювання в малих групах**** ■ Складання документів

* див. рейтинг актуальності питань досудового розслідування на с. 46-47 висновку за результатами дослідження

** лише для персоналу AP, ID

*** з окремою увагою до повідомлення про підозру, обвинувального акта, угоди про визнання винуватості

**** див. результати опитування щодо поширених тактик сторони захисту на с. 37 висновку за результатами дослідження

ТРЕНІНГОВИЙ МОДУЛЬ 3. Виявлення та повернення корупційних активів. Міжнародна професійна взаємодія. G; AP, ID, AR; T

Тематика	Орієнтовний час, години	Рекомендації щодо методики
Огляд методик виявлення легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Методи ІТ-навчання ■ Використання баз даних
Особливості виявлення корупційних схем відмивання коштів із використанням компаній-нерезидентів	8	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кейс-метод ■ Методи ІТ-навчання
Питання міжнародного професійного співробітництва (функціонування компаній в офшорних юрисдикціях, способи і методи виявлення дійсних бенефіціарних власників цих компаній; аналіз поширених місць зберігання «корупційних» коштів та їхнього законодавства про антикримінальну взаємодію, реальне складання міжнародних запитів із навчанням того, як їх сприйматимуть іноземні адресати; використання матеріалів іноземних правоохоронних органів, одержаних у порядку міжнародного співробітництва, для доказування у кримінальному процесі)	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кейс-метод ■ Моделювання в малих групах
Застосування спеціальної конфіскації	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Моделювання в малих групах

ТРЕНІНГОВИЙ МОДУЛЬ СУДОВОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРОКУРОРІВ САП.

G; AP, ID, SJ; T

Тематика	Орієнтовний час, години	Рекомендації щодо методики
Участь прокурора в кримінальному судовому процесі*	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Правові ситуації** ■ Тестування
Питання риторики щодо підтримання державного обвинувачення в суді	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Практикування елементів судового процесу
Процесуальні питання представництва інтересів у цивільному, господарському і адміністративному судочинстві***	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Правові ситуації ■ Тестування
Питання риторики представництва інтересів у цивільному та адміністративному процесі***	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Практикування елементів судового процесу

* див. результати опитування прокурорів САП щодо їхньої ролі на судовому процесі на с. 47-48 висновку за результатами дослідження

** див. результати опитування щодо поширених корупційних схем та поширених тактик сторони захисту на с. 37-38 висновку за результатами дослідження

*** лише за участю AP, SJ

ТРЕНІНГОВИЙ МОДУЛЬ ІЗ ПРАВ ЛЮДИНИ В КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ, АКТУАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ. G; AP, ID, AR, SJ; T або O*

Тематика	Орієнтовний час, години	Рекомендації щодо методики
Загальні поняття прав людини на основі практики ЄСПЛ	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Кейс-метод
Прикладні питання практики ЄСПЛ щодо досудового розслідування	12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Моделювання в малих групах
Прикладні питання практики ЄСПЛ щодо судового процесу	12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Моделювання в малих групах

* Обсяг часу і методи запропоновані для тренінгової роботи. У разі обрання технології онлайн-курсу вони підлягають уточненню.

ВОРКШОП ІЗ ВНУТРІШНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ. G; AP; T

Тематика	Орієнтовний час, години	Рекомендації щодо методики
Формування корпоративної культури САП: - стратегія - лідерство - мотивація - відповідальність та ініціативність - індивідуальна та командна робота з орієнтацією на результат	12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Технології воркшопів із менеджменту ■ Психологічний тренінг
Етичні професійні стандарти і відповідність їм: - цінності - інструменти	12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Технології воркшопів із менеджменту ■ Кейс-метод ■ Тестування
Внутрішні та зовнішні інструменти контролю та оцінки	8	<ul style="list-style-type: none"> ■ Технології воркшопів із менеджменту

ОНЛАЙН-КУРС ДЛЯ НОВОПРИЙНЯТИХ ПРОКУРОРІВ. I; AP; O

Тематика	Орієнтовний час, години	Рекомендації щодо методики
Теми загальної компетентності та формування професійних цінностей САП	8	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Тестування ■ Індивідуальне завдання ■ Індивідуальна бесіда з тренером
Кваліфікація корупційних злочинів	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Тестування ■ Творче завдання
Кримінально-процесуальні питання якості процесуального керівництва досудовим розслідуванням	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Тестування ■ Індивідуальне завдання ■ Індивідуальна бесіда з тренером
Виявлення та повернення корупційних активів. Міжнародна професійна взаємодія САП	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Тестування ■ Командний проект ■ Групова бесіда з тренером
Судова професійна компетентність прокурорів САП	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Презентація ■ Тестування ■ Індивідуальне завдання ■ Індивідуальна бесіда з тренером

