



НАКО
ТІ УКРАЇНА · TI-DS



2023 РІЧНИЙ ЗВІТ

Незалежна антикорупційна
комісія (НАКО)

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	4
ПРО НАС	5
ВСТУПНЕ СЛОВО ЕНДРЮ БЕЙНА, ГОЛОВИ ПРАВЛІННЯ НАКО	6
ВСТУПНЕ СЛОВО ОЛЕНИ ТРЕГУБ, ВИКОНАВЧОЇ ДИРЕКТОРКИ НАКО	7
СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАКО	9
Ціль 1: Краще оборонне врядування	9
Оборонні закупівлі: підтримка інституційних змін	9
Підтримка антикорупційної діяльності Міністерства оборони України	12
Моніторинг реалізації Державної антикорупційної програми	12
Посилення громадського нагляду за сектором оборони	15
Ціль 2: Прозорий та підзвітний ОПК	16
Реформування ДК «Укроборонпром»	16
Передумови реформування Укроборонпрому	17
Що означає корпоратизація Укроборонпрому?	19
Підсумки року для оборонно-промислового комплексу	19
Моніторинг призначень на посади директорів підприємств АТ «Українська оборонна промисловість»	20
Ціль 3: Демократичний цивільний контроль за сектором оборони та зниження рівня секретності	22
Посилення парламентського контролю над сектором оборони	22
• Аналіз проєкту Закону України «Про безпеку класифікованої інформації»	22
• Аналіз проєкту Закону України про демократичний цивільний контроль над Збройними Силами України	23
Ціль 4: Реалізація порядку денного «Жінки, мир, безпека»	24
Аналітичні дослідження в межах порядку денного «Жінки, мир, безпека»	24
Підтримка Українського ветеранського фонду в реалізації порядку денного «Жінки, мир, безпека»	26
Як суспільство ставиться до жінок і ЛГБТ+ в армії: результати дослідження НАКО	26
Юридична підтримка в межах «гарячої лінії» Українського ветеранського фонду	28
Формування позитивного образу ветерана	29

Ціль 5: Просування санкцій проти ОПК росії для зниження військового потенціалу агресора	33
МІЖНАРОДНА АДВОКАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ	36
Виступ Олени Трегуб під час слухань Гельсінської комісії США	36
Зустріч Світлани Мусіяки з Держсекретарем США	38
Виступ Олени Трегуб на Варшавському безпековому форумі	38
Адвокаційний візит НАКО в межах Паризького форуму миру	38
КОМУНІКАЦІЇ	40
ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ	44
СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ	45
ДОНОРИ	46
ПАРТНЕРИ	47

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

БПЛА	Безпілотний літальний апарат
ГО	Громадська організація
ГО НАКО	Незалежна антикорупційна комісія
ГПУ	Генеральна прокуратура
грн	українська гривня
ДОТ	Державний оператор тилу
ДП	Державне підприємство
ЄС	Європейський Союз
КМУ	Кабінет Міністрів України
ЛГБТ+	Лесбійки, геї, бісексуали та трансгендери
МВФ	Міжнародний фонд «Відродження».
НАБУ	Національне антикорупційне бюро України
НАЗК	Національне агентство з питань запобігання корупції
НАТО	Організація Північноатлантичного договору
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН	Організація Об'єднаних Націй
СБУ	Служба безпеки України
СРСР	Союз Радянських Соціалістичних Республік
ТОВ	Товариство з обмеженою відповідальністю
УВФ	Український ветеранський фонд
УОП	Акціонерне товариство «Українська Оборонна Промисловість»
СРІ	Індекс сприйняття корупції
FCDO	Міністерство закордонних справ Великої Британії, у справах Співдружності та Розвитку
GBR	фунт стерлінгів
IPHR	Міжнародне партнерство за права людини

ПРО НАС

Незалежна антикорупційна комісія з питань оборони (НАКО) – це незалежна громадська організація, що протидіє корупції та просуває належне врядування в секторі безпеки і оборони. Мета діяльності НАКО – знизити ризики корупції шляхом проведення якісних досліджень, ефективної адвокації та підвищення обізнаності населення.

НАКО аналізує корупційні ризики та інші виклики для добросовісного врядування у сфері національної безпеки України й надає відповідні рекомендації державним органам. Ми сприяємо підвищенню прозорості та підзвітності державних органів перед суспільством і прискоренню реформ у сфері національної безпеки, а також здійснюємо громадський контроль за антикорупційними перетвореннями державних структур безпеки і оборони.

НАКО була заснована у 2016 році як Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони Програмою протидії корупції у сфері безпеки та оборони Transparency International Велика Британія та Transparency International Україна. У 2019 році НАКО стала окремою громадською організацією. Нині НАКО зберігає стратегічне партнерство з рухом Transparency.

Після початку російського повномасштабного вторгнення НАКО приєдналася до

колективних зусиль задля послаблення російської військової машини. Наша організація зосередилася на санкціях проти російської оборонної промисловості й критичних компонентах, що використовуються для виробництва озброєння та техніки армії росії.

Завдяки унікальній експертизі НАКО в секторі безпеки і оборони ми аналізуємо іноземні компоненти, які використовуються в озброєнні та техніці російської армії, задля адвокації подальших політик, необхідних для впливу на військовий потенціал росії.

НАКО надає пропозиції Україні та її західним партнерам, зокрема Європейській комісії, щодо включення до санкційних списків російських компаній, які залучені в оборонно-промисловий комплекс і продукція яких використовується у війні проти України.

В умовах повномасштабної війни НАКО також активно здійснює міжнародну адвокацію інтересів України. Зокрема, наші зусилля зосереджені на адвокації надання Києву фінансової допомоги, протидії маніпулятивним російським наративам про корупцію в Україні та просуванні посилення антиросійських санкцій і додаткових заходів, необхідних для послаблення російського режиму.

ВСТУПНЕ СЛОВО ЕНДРЮ БЕЙНА, ГОЛОВИ ПРАВЛІННЯ НАКО



«Бракує системної координації між країнами в питанні запровадження санкцій проти оборонно-промислового комплексу росії, окрім цього, накладення санкцій затягується на роки».



Минулий рік для НАКО став важливим і в контексті просування реформ в оборонному секторі України. Ми зосередилися на підтримці Міністерства оборони України та Національного агентства з питань запобігання корупції в реалізації обраних антикорупційних цілей. Наша організація брала активну участь у підготовці Державної антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми (ухвалених Кабінетом Міністрів України в березні 2023 року), наші рекомендації були включені в обидва документи.

НАКО як член робочої групи з моніторингу реалізації Стратегії та Програми здійснює та здійснюватиме моніторинг, надаватиме аналітичні рекомендації та публічно представлятиме проміжну оцінку впровадження як зацікавленим сторонам, так і широкій аудиторії. Також НАКО як член відповідної робочої групи при Міністерстві оборони України сприяє розробленню

Антикорупційної програми, яка, за попередньою оцінкою, має бути готова до кінця 2024 року.

Зусилля уряду й громадянського суспільства в протидії корупції дають конкретні результати. Зокрема, суспільство відчуває зміни на краще: про це свідчить показник України в [Індексі сприйняття корупції](#) Transparency International (Corruption Perceptions Index, CPI). У 2023 році Україна отримала 36 балів зі 100 можливих. І тепер посідає 104 місце з-поміж 180 країн. Зростання України на 3 бали – один із найкращих результатів за минулий рік у світі. Також Україна стала однією із 17 країн у цьогорічному CPI, що продемонстрували свій найкращий показник за весь час. Звісно, українському суспільству ще є, над чим працювати і що вдосконалювати. Однак тенденція тішить. Роль громадянського суспільства України – максимально підтримувати трансформаційні процеси в країні.

ВСТУПНЕ СЛОВО ОЛЕНИ ТРЕГУБ, ВИКОНАВЧОЇ ДИРЕКТОРКИ НАКО



«В Індексі сприйняття корупції Transparency International Україна продемонструвала найкращий показник за весь час моніторингу».



В умовах повномасштабної війни одним із пріоритетів НАКО стало надання допомоги Україні в послабленні ворога й обмеженні його можливостей отримувати деталі західного виробництва, які росія використовує у своїй зброї. Так, разом із нашими партнерами ми підготували три дослідження й один аналітичний звіт, у яких ретельно розібрали на компоненти зброю, яку росія використовує у війні проти українців. Ми досліджували «шахеда», «Іскандери», «Калібри», чимало інших зразків озброєння, з'ясовуючи, яке походження має той чи інший компонент і яким чином він міг потрапити в склад зброї, якою вбивають українців.

Спираючись на дані наших досліджень, ми надавали рекомендації, зокрема щодо подальших санкцій та ембарго, посилення експортного контролю, запровадження дьюдидженс міжнародними компаніями-виробниками компонентів тощо. Ми також рекомендували посилити дипломатичну співпрацю у вивченні ланцюгів постачання компонентів західного виробництва; подавали пропозиції щодо санкційних заходів, які мають розглянути уряди, багатосторонні інституції та приватні особи.

Як наслідок, десятки рекомендованих нами російських компаній, які виробляють озброєння та компоненти для нього, потрапили до 9-го та 10-го пакетів санкцій Єврокомісії. Утім, саме лише ухвалення санкцій не гарантує того, що російський військово-промисловий комплекс буде змушений зупинити виробництво зброї для війни проти України. Адже західні країни та юрисдикції накладають обмеження на підприємства російського ВПК непослідовно, про що свідчить останній аналітичний звіт [НАКО](#). Проаналізувавши понад 600 різних юридичних і фізичних осіб, які безпосередньо пов'язані з російським ВПК, ми з'ясували, що Україна й партнери не мають уніфікованого підходу в цьому процесі. Бракує системної координації між країнами в питанні запровадження санкцій проти оборонно-промислового комплексу росії, окрім цього, накладення санкцій затягується на роки.

Тому ми підсилювали свою дослідницьку й аналітичну роботу адвокаційними зусиллями, зокрема регулярно організовували або брали участь у публічних і непублічних обговореннях, присвячених цій тематичі, на ключових міжнародних майданчи-

ках. НАКО відстоювала інтереси України в Конгресі США, на Варшавському безпековому форумі, Паризькому форумі миру та під час багатьох інших важливих заходів. Так, у Сполучених Штатах, у Вашингтоні, я виступала в Конгресі під час слухань Гельсінської комісії США про російські активи у Швейцарії. Я наголосила на тому, що саме США та Швейцарія посідають перші місця за масштабами виготовлення компонентів для російської зброї, яку країна-агресор використовує у війні проти України. При цьому сама Швейцарія акцентує на своїй нейтральності.

У кулуарах Базельського форуму миру деякі місцеві політики непублічно пропо-

нували завершити війну федералізацією України. На мою думку, Європа, зокрема Швейцарія, не розуміє масштабу небезпеки. Саме Україна – той щит, який стримує російську агресію. Тому кожен, хто має можливість, мусить нагадувати про це під час публічних заходів, виступів у медіа та в соцмережах. І така робота має бути системною: на рівні урядів, представників громадських організацій, лідерів думок тощо. Це саме те, чим ми в НАКО системно займаємося від початку повномасштабної війни, – доносимо позицію України до високопосадовців і лідерів думок у різних країнах світу та закликаємо підтримувати Україну. Це наш внесок у спільну перемогу.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАКО



ЦІЛЬ 1: КРАЩЕ ОБОРОННЕ ВРЯДУВАННЯ

Оборонні закупівлі: підтримка інституційних змін



Презентація аналітичного брифу НАКО щодо оборонних закупівель під час воєнного стану, м. Київ, 24 березня 2023 року. На фото: Денис Шарапов, заступник міністра оборони, Неллі Стельмах, експертка проєкту реформ оборонних закупівель, Світлана Мусіяка, керівниця з досліджень і вироблення політик НАКО, Анастасія Рагіна, Голова комітету Верховної Ради з питань антикорупційної політики.

Моніторинг оборонних закупівель під час воєнного стану – максимально обмежений, адже всі закупівлі для потреб безпеки і оборони наразі засекречені. Раніше НАКО активно просувала ухвалення Закону України «Про оборонні закупівлі», який мав зробити такі закупівлі більш прозорими й підзвітними. Парламент ухвалив його в липні 2020 року. Закон встановлював єдині правила проведення тендерів для по-

треб оборони, створюючи конкурентне й прозоре середовище для оборонного ринку. Утім, після початку повномасштабної війни Кабінет Міністрів України ухвалив надзвичайні процедури, унаслідок чого всі контракти, пов'язані з оборонними закупівлями, були засекречені, і відбувся «зсув» до прямих контрактів із постачальниками. Державні агенції більше не могли використовувати процедури, передбачені

законами «Про оборонні закупівлі» і «Про публічні закупівлі».

Попри те, що моніторинг був максимально обмеженим, у березні 2023 року НАКО проаналізувала наявні корупційні ризики й [підготувала аналітичний звіт](#), у якому окреслила стан оборонних закупівель на той момент. Голова парламентського комітету з питань антикорупційної політики Анастасія Радіна й тогочасний заступник міністра оборони Денис Шарапов узяли участь у презентації звіту. Серед ключових рекомендацій НАКО були (пере)запуск ефективної закупівельної агенції, підвищений парламентський і громадський контроль за закупівлями та розроблення нового законодавства, яке б уможливило прозорість оборонних закупівель в умовах повномасштабної війни.

Пізніше, наприкінці 2023 року, Міністерство оборони України розпочало вибу-

довувати нову архітектуру закупівель, яка має унеможливити прояви корупції та відповідати стандартам НАТО. Саме такий підхід НАКО системно рекомендувала впродовж декількох років. У перші дні 2024 року було оголошено про зміну менеджменту в ДП «Агенція оборонних закупівель», що займається контрактами на постачання зброї. Зміна менеджменту, тобто призначення очільницею Марини Безрукової, стало важливим кроком до кардинального перезавантаження агенції. НАКО позитивно оцінює зусилля зі зміни підходів до оборонних закупівель, також чимало українських медіа [схвально відгукуються про роботу Агенції оборонних закупівель](#) з огляду на обсяги заощаджених на закупівлях коштів.

У грудні 2023 року Міністерство оборони України створило ДП «Державний оператор тилу» (ДОТ) – державну агенцію, що забезпечує тиллові потреби Збройних Сил



України. ДОТ закуповує «нелетальну» продукцію: харчі, одяг, пально-мастильні матеріали, медичне майно тощо. Створення цієї агенції також відповідає попереднім рекомендаціям НАКО. І хоча станом на кінець 2023 року минуло дуже мало часу, щоб стверджувати про її ефективність, утім, у першій половині 2024 року [ДОТ заощадив для українського бюджету](#) чималі кошти.

НАКО як громадська організація з унікальною антикорупційною експертизою у сфері оборони підтримує комунікацію з обома закупівельними агенціями й готова надавати експертну підтримку під час переходу на більш ефективні й підзвітні закупівлі в умовах війни та водночас продовжить надалі моніторити їхню діяльність.

Нова архітектура системи закупівель Міністерства оборони



формування
політики
закупівель



**ДЕПАРТАМЕНТ
ПОЛІТИКИ
ЗАКУПІВЕЛЬ
МІНОБОРОНИ**



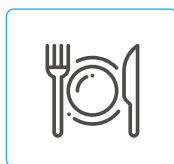
розробка
нормативно-
правових актів у
сфері закупівель



ДОТ

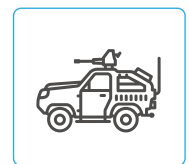
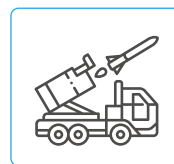
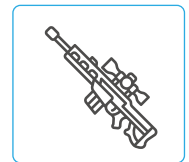
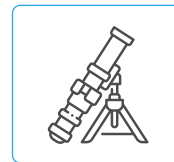
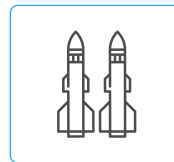
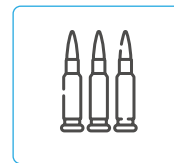
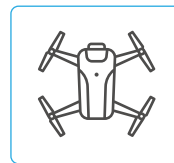
**ДЕРЖАВНИЙ
ОПЕРАТОР ТИЛУ**

тилові закупівлі



**АГЕНЦІЯ ОБОРОННИХ
ЗАКУПІВЕЛЬ**

летальні закупівлі



Підтримка антикорупційної діяльності Міністерства оборони України

У 2023 році НАКО системно співпрацювала з Департаментом з питань виявлення і запобігання корупції Міністерства оборони України на запит самого департаменту, на-

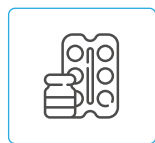
даючи рекомендації зі зниження корупційних ризиків. Зокрема, експерти НАКО консультували з таких питань:



оборонні закупівлі



непрофільні активи



медичні закупівлі й забезпечення житлом



міжнародна безпекова допомога



розбудова антикорупційних програм і процедур



сприяння співпраці з Transparency International Defence and Security



покращення результатів України в межах Індексу доброчесності в оборонному врядуванні Transparency International

Міністерство оборони України неодноразово в публічних заявах відзначало внесок НАКО в розбудову його доброчесності.

Моніторинг реалізації Державної антикорупційної програми

Ключовий документ, який визначає політику уряду й державних структур зі зниження корупційних ризиків у секторі оборони, – Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки, яку Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) розробило для імплементації Державної антикорупційної стратегії. Кабінет Міністрів України затвердив програму в березні 2023 року, що має означати посилений контроль за виконанням документа.

НАКО допомогла НАЗК розробити і саму стратегію, і програму на її виконання: більшість рекомендацій НАКО були включені до цих документів. Державна антикорупційна програма чітко визначає, які саме державні органи і яким чином мають знижувати корупцію в Україні, зокрема і в секторі оборони. Державна програма містить індикатори виконання для кожного органу виконавчої влади.



Презентація антикорупційної стратегії “Укроборонпрому”, м.Київ,1 вересня 2023 року.

НАКО також моніторила виконання Державної антикорупційної програми завдяки онлайн-платформі, де кожен житель України може чітко відстежувати, як органи виконавчої влади виконують свої обов'язки зі зниження корупційних ризиків.

Улітку 2023 року НАКО оприлюднила [аналіз](#) 35 основних заходів Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки в секторі оборони та визначила фактори, що матимуть ключовий вплив на успішність їх реалізації. Зокрема, ідеться про

такі фактори:

- коригування стратегії реалізації заходів відповідно до рівня їх чутливості;
- використання ефективної системи управління процесами під час виконання заходів на рівні відповідальних міністерств і відомств;
- налагодження проактивного моніторингу прогресу виконання заходів із залученням громадськості та експертів на визначених законодавством засадах.





Пресконференція “Як реалізувати антикорупційну політику в секторі безпеки і оборони під час війни?”, м.Київ, 19 липня 2023 року. На фото: Василь Самохвалов, модератор заходу, Олексій Резніков, міністр оборони України, Олександр Новіков, Голова НАЗК, Олександр Камишін, міністр з питань стратегічних галузей промисловості.

У 2024 році Державну антикорупційну програму планують переглянути, щоб вона максимально враховувала актуальні ризики, і НАКО буде надавати свою експертну підтримку під час її перегляду й адаптації. НАКО як провідна громадська організація в секторі оборони України продовжить [моніторинг імплементації заходів Державної програми](#), які стосуються сектору оборони.

Окрім цього, НАКО допомагає підготувати інший важливий документ – Антикорупційну програму Міністерства оборони України

на 2024–2026 роки. Це окремий документ, який нині ще перебуває в процесі розроблення. Він визначатиме заходи, необхідні для зниження корупційних ризиків у секторі оборони: зокрема, це може бути посилення ефективності оборонних закупівель, управління земель оборони, управління нерухомим майном, зменшення ризиків в операціях та інших пріоритетних для міністерства сферах. Коли програму буде реалізовано на практиці, це суттєво покращить врядування в Міністерстві оборони України.



Посилення громадського нагляду за сектором оборони

10 квітня 2023 року в Україні **було створено Громадську антикорупційну раду при Міністерстві оборони України**. Цей незалежний орган з'явився після гучного скандалу із закупівлею харчів міністерством, який привернув особливу увагу до корупційних ризиків у секторі оборони. **Одним із ключових завдань ради стало посилення громадського контролю над оборонним відомством**. Створення Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони України було безпрецедентним кроком і мало продемонструвати прозорість та відкритість процесів закупівель.

Членів ради обирали 40 000 українців через механізм незалежного електронного голосування на платформі НАЗК. До першого складу ввійшли 15 членів, яких обрали відкритим загальнонаціональним голосуванням. Серед них – журналісти, волонтери, громадські діячі, тобто ті, хто знається на протидії корупції і кому довіряють. Виконавча директорка організації Олена Трегуб також була обрана до складу Громадської антикорупційної ради при Міністерстві оборони України.

Від початку створення НАКО надавала експертну підтримку цьому громадському органу, посилюючи його антикорупційну спроможність. Команда НАКО проводила експертні консультації в межах майже 100 зустрічей Антикорупційної ради, що стало гарантією більш професійної роботи цього органу.

Громадська антикорупційна рада при Міністерстві оборони України стала певним

каталізатором реформ й антикорупційної боротьби українського суспільства. Серед ключових напрямів її роботи було питання тилового забезпечення, зокрема харчування й речового забезпечення. Після початку роботи Антикорупційної ради **при Міністерстві оборони України створили ДП «Державний оператор тилу», відповідальне за закупівлю харчів, одягу, пально-мастильних матеріалів і ліків**.

Завдяки зусиллям Антикорупційної ради **було ініційовано три кримінальні провадження щодо закупівель у Міністерстві оборони України**: два провадження розпочало Національне антикорупційне бюро України, а ще одне – Державне бюро розслідувань.

Члени Антикорупційної ради **наглядали за відбором співробітників до антикорупційного департаменту Міністерства оборони України**. Цей департамент має допомогти посилити спроможності міністерства із запобігання корупції. Зокрема, Антикорупційна рада моніторила, щоб до департаменту не потрапили люди з негативною корупційною репутацією.

Ефективність роботи Антикорупційної ради не залишається поза увагою міжнародних партнерів України. Той факт, що в Україні в умовах повномасштабної війни працюють обрані «інспектори від народу», які можуть перевіряти оборонні закупівлі, викликає переважно повагу. НАКО продовжить і надалі надавати різнобічну, зокрема, фахову юридичну підтримку Антикорупційній раді, посилюючи цим її спроможності.



ЦІЛЬ 2: ПРОЗОРИЙ І ПІДЗВІТНИЙ ОПК

Реформування ДК «Укроборонпром»

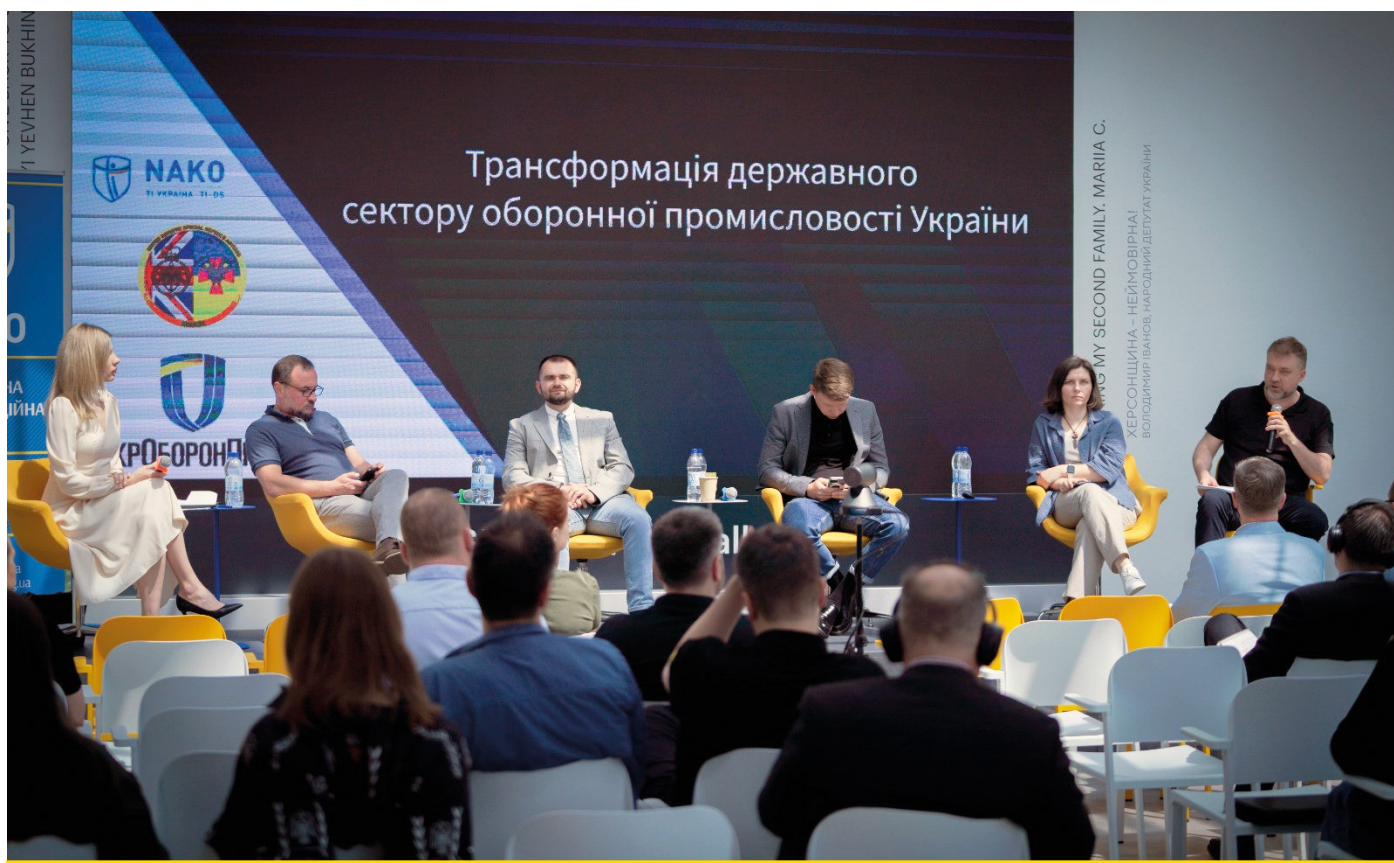
Однією зі знакових подій 2023 року стала **реформа ДК «Укроборонпром»**. На його реформуванні команда НАКО наполягала впродовж майже шести років. Історична **трансформація ДК «Укроборонпром» в АТ «Українська оборонна промисловість» (УОП)** – це важливий крок для трансформації оборонної промисловості на шляху до доброчесного врядування. Для того, щоб реформи відбулися на практиці, а не лише на папері, **НАКО системно просувала впровадження міжнародних антикорупційних стандартів і стандартів ОЕСР у роботі УОП**. У разі впровадження ці стандарти стануть важливою частиною

післявоєнного відновлення України та економічного зростання.

НАКО здійснювала системну адвокацію реформи, ініціюючи зустрічі з керівництвом Укроборонпрому, зокрема генеральним директором концерну. Ми надавали конкретні рекомендації, як на практиці реалізувати реформу корпоративного управління. НАКО також організувала [дискусію про перспективи корпоратизації](#) за участі топурядовців, зокрема міністра з питань стратегічних галузей промисловості Олександра Камишіна та заступника міністра оборони Володимира Гаврилова.



Панельна дискусія “Трансформація державного сектору оборонної промисловості України”, м. Київ, 9 червня 2023 року. На фото: Олена Трегуб, виконавча директорка НАКО, Сергій Марковський, радник концерну «Укроборонпром», Гліб Канєвський, голова неурядової організації StateWatch, Олександр Лисенко, незалежний консультант з корпоративного управління, Світлана Мусяка, керівниця з досліджень і вироблення політик НАКО, Андрій Загороднюк, член Наглядової ради державного концерну “Укроборонпром”.



Просуваючи реформу доброчесного врядування, команда НАКО ефективно координувала зусилля з міжнародними партнерами в Україні. Так, [після зустрічі з Державним секретарем США Ентоні Блінкеном](#) Сполучені Штати включили цю реформу як [одну з ключових вимог надання](#)

[міжнародної допомоги](#) для України.

Про трансформацію ДК «Укроборонпром» в акціонерне товариство під назвою «Українська оборонна промисловість» Кабінет Міністрів України оголосив у березні 2023 року.

Передумови реформування Укроборонпрому

Після розпаду Радянського Союзу Україна зберегла 30 % військово-промислового комплексу СРСР, тому українські та російські військово-промислові підприємства були взаємозалежними. У 1990-х і на початку 2000-х років значну кількість озброєння продали, що призвело до появи неконтрольованих грошових потоків. Президент Янукович у 2010 році централізував їх, об'єднавши оборонні підприємства

в ДК «Укроборонпром». Концерн замість модернізації виробництва продав озброєння, що призвело до ослаблення бойової готовності України.

Сама форма «концерн» була несумісна із західними корпоративними структурами, що створювало труднощі та обмеження для бізнесу з Укроборонпромом через партнерство або інвестиції. **Корумпованість**

і відсутність відповідальності призвели до шкідливих наслідків для суверенітету України, особливо під час російського вторгнення 2014 року.

З 2017 року НАКО закликала уряд запровадити доброчесне врядування в Укроборонпромі й надавала конкретні рекомендації, як це можна зробити.

Зокрема, допомагала розробити й адвокатувала ухвалення проєкту Закону України № 3822 «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної власності». У 2021 році його ухвалили, а у 2023 році нарешті розпочалася корпоратизація Укроборонпрому.

Таймлайн реформ Укроборонпрому:



● **2017**
рік

НАКО закликала уряд запровадити доброчесне врядування в «Укроборонпромі», зокрема **допомагала розробити і адвокатувала за прийняття законопроєкту №3822** «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної власності».



● **2019-2020**
роки

НАКО зробила суттєвий внесок в **організацію закупівлі послуг незалежного аудиту Концерну та його підприємств-учасників із залученням міжнародних експертів**. Завдяки цьому вдалося успішно провести тендер у 2019 році та виконати аудит упродовж 2020 року.

НАКО **брала регулярну участь у Номінаційному комітеті**, що обирав на прозорих конкурсах директорів підприємств Концерну, зокрема: 410-ЦА, «Зоря-Машпроект», КП ШКЗ «Імпульс».



● **2021**
рік

Закон «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» ухвалено.

Послідовна адвокація НАКО імплементації стандартів OECD сприяла ухваленню цього закону. Зокрема, наші рекомендації удосконалили положення щодо повноважень наглядових рад, руху майна та ресурсів.



● **2023**
рік

Кабінет Міністрів України **ухвалив рішення про перетворення** Державного концерну «Укроборонпром» в Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість».

Що означає корпоратизація Укроборонпрому?

АТ «Українська оборонна промисловість» (УОП) об'єднало різні акціонерні товариства (загалом 137), які спеціалізуються на конкретних сферах бізнесу. Тепер компанія може працювати за західними стандартами та підвищити сумісність із міжнародними партнерами. За підсумками 2023 року, 28 із попередніх підприємств Укроборонпрому вже були корпоратизовані, ще 10 перебувають у процесі переходу. Основна бізнес-мета акціонерного товариства полягає в розвитку міжнародних партнерств для спільного виробництва в Україні чи для України.

Ось що змінюється завдяки корпоратизації концерну у форму акціонерного товариства:

- Завдяки сучасній корпоративній структурі товариство стає більш сумісним із західними компаніями, що сприяє укладанню партнерських угод з іноземними фірмами та підвищує можливості у виробництві зброї порівняно з попередньою юридичною структурою концерну.

- УОП залишається повністю державною власністю, але корпоративна структура дозволяє злиття в межах компанії. Це потенційно спрощує операції та відкриває шлях для майбутніх інвестицій як від внутрішніх, так і зовнішніх джерел. У довгостроковій перспективі це може уможливити приватизацію.
- Західна корпоративна структура вводить систему внутрішнього контролю й балансів через різні управлінські органи, такі як управлінська рада, наглядова рада та держава як єдиний акціонер. Ця структура має запобігти концентрації контролю в руках однієї особи, зокрема Президента України.

НАКО вважає, що призначення генерального директора УОП повинно передбачати участь наглядової ради та Кабінету Міністрів України, з урахуванням відгуків провідних членів громадянського суспільства через Антикорупційну раду при Міністерстві оборони України.

Підсумки року для оборонно-промислового комплексу

Протягом 2023 року відбулися такі зміни в оборонно-промисловому комплексі України, які підвищують прозорість і зменшують корупційні ризики в цьому секторі:

- **Утворено Наглядову раду АТ «Українська оборонна промисловість»** у складі п'яти осіб, з яких три

представники держави. Рада складається з незалежних експертів із різних професій, у тому числі з наукових кіл, промисловості та колишніх урядовців. Процес відбору включав консультації з представниками громадянського суспільства для забезпечення прозорості та підзвітності.

- **Представників громадянського суспільства від антикорупційних громадських організацій включено до Антикорупційної ради Міністерства оборони України.** Цей інституційний механізм забезпечує ретельніший нагляд і рекомендації щодо різних процесів, зокрема закупівель та призначень в УОП. Очільниця НАКО Олена Трегуб – членкиня цієї ради.
- **Запроваджено оновлену політику управління майном для оборонних компаній,** спрямовану на підвищення ефективності та підзвітності розподілу ресурсів. Очікується,

що вона оптимізує роботу в оборонному секторі.

- **Створено знакове спільне підприємство УОП із німецькою компанією «Rheinmetall AG» – [ТОВ «Рейнметал – Українська оборонна промисловість».](#)** Це партнерство зосереджене на технічному обслуговуванні та ремонті бронетехніки, спільному виробництві продукції «Rheinmetall» і співпраці над новою зброєю. Усе це буде здійснюватися в Україні. Це спільне підприємство означає значний крок у сприянні міжнародній співпраці та технологічному прогресу в оборонній промисловості України.

Моніторинг призначень на посади директорів підприємств АТ «Українська оборонна промисловість»

Починаючи з 2019 року, **НАКО була спостерігачем процесу відборів на посади директорів низки підприємств тоді ще ДК «Укроборонпром».** Запровадження подібних конкурсів мало на меті передусім «вивести з тіні» основні кадрові рішення керівництва концерну, дати змогу стороннім спостерігачам, зокрема представникам посольств країн-партнерів і громадянському суспільству, побачити на власні очі процес відбору і за наявності питань чи думок озвучити їх як керівництву, так і потенційним кандидатам.

Участь громадськості в цьому процесі завжди була дорядною: ми аналізували кандидатів, ставили їм уточнювальні запи-

тання, які стосувалися їхньої доброчесності й корупційних ризиків, і, зрештою, висловлювали свої думки щодо підтримки чи не підтримки конкретних кандидатур. Висновки громадськості не завжди брали до уваги: прикладом є Олексій Попов, призначений керівником ДП «Завод 410 ЦА» на початку 2020 року і звільнений шість днів потому внаслідок скандалу. Ще на етапі конкурсів громадськість попереджала про ризики його кандидатури, утім, тоді концерн проігнорував наші застереження.


З повномасштабним вторгненням конкурси зупинилися, відновившись аж восени 2023 року. НАКО, як і раніше, приєдналася до цього процесу: **у 2023 році ми брали**

участь у 12 з 13 конкурсів, де загалом розглянули 80 кандидатур. За підсумками цих відборів ми підготували загальну статистику та описали основні тенденції.

Усі обрані кандидати працювали в ОПК і в минулому обіймали різні керівні посади, середній досвід роботи – 13,5 років. Наймолодшому очільнику підприємства було 33 роки. Найбільш досвідчений керівник мав 28 років досвіду. Порівняно з попередніми роками **відбір у 2023 році відрізнявся загальним низьким рівнем ризику в більшості кандидатів**. Лише 6,2 % отримали негативну оцінку НАКО, тоді як ще 17,5 % мали середній рівень ризику. Зафіксованих корупційних ризиків не мали 81,25 %

кандидатів – ідеться як про адміністративні справи, так і потенційні випадки прямої чи непрямої корупції, згадані або інспіровані в медіа різного ступеня достовірності. **Ті, кого в підсумку обрали очільниками низки підприємств Укроборонпрому, мали лише низький ризик**: щодо жодного не було зафіксовано ані конкретних кримінальних справ, ані прикладів корупції.

І хоча відбір 2023 року й відрізняється від попередніх істотно низьким рівнем ризику, утім, це не убезпечує від корупції в майбутньому та не гарантує ефективності роботи обраних людей загалом. За цим громадськість і, зокрема НАКО, ретельно стежитиме в майбутньому.

 у **12 з 13**
конкурсів
брали участь експерти НАКО

 **80** кандидатур
розглянуто



Портрет кандидата

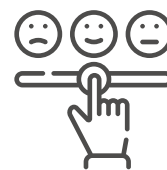
13,5 років – середній вік досвіду



28 років – досвід найбільш досвідченого керівника

Цікавий факт:

наймолодшому очільнику підприємства **33** роки



Лише **6,2 %**

кандидатів отримали негативну оцінку НАКО

ще **17,5 %** мали середній рівень ризику



ЦІЛЬ 3: ДЕМОКРАТИЧНИЙ ЦИВІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА СЕКТОРОМ ОБОРОНИ ТА ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ СЕКРЕТНОСТІ

Уже традиційно НАКО надавала експертну підтримку Комітету Верховної Ради України з питань національної безпеки, оборони та розвідки, щоб посилити спро-

можності українського парламенту в питанні парламентського контролю над сектором оборони.



законопроекти
проаналізовано



Проект Закону
України «Про безпеку
класифікованої інформації»



Проект Закону України про
демократичний цивільний
контроль над Збройними
Силами України

Посилення парламентського контролю над сектором оборони

Аналіз проєкту Закону України «Про безпеку класифікованої інформації»

Експерти НАКО брали участь у **розробленні проєкту Закону України № 8394 «Про безпеку класифікованої інформації»**. Вони консультували Комітет Верховної Ради України з питань національної безпеки, оборони та розвідки й Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) щодо його тексту.

Загалом ухвалення цього законопроекту стратегічно важливе завдання в контексті гармонізації законодавчої бази України з вимогами й стандартами безпеки НАТО та ЄС. Іншими словами, він потенційно наближує нашу державу до інтеграції з кожною із цих організацій. Законопроект містить окремі позитивні положення, важливі для забезпечення балансу між гарантуванням права доступу до інформації та національною безпекою.

Водночас, незважаючи на прогресивний характер окремих норм законопроекту, запропонований текст має й низку системних недоліків, як-от збереження концепції існування єдиного переліку класифікованої інформації, монополії Служби безпеки України у сфері інформації з обмеженим доступом, що призводить до конфлікту інтересів і зменшення рівня прозорості, а також підвищення корупційних ризиків у цій сфері тощо.

З огляду на це експерти НАКО підготували для комітету [аналіз корупційних ризиків, які містяться в законопроекті](#), і надали конкретні рекомендації щодо поправок, які допоможуть уникнути їх.

Аналіз проєкту Закону України про демократичний цивільний контроль над Збройними Силами України

Експерти НАКО були залучені до розроблення, а також [проаналізували проєкт](#)

[Закону України № 4210](#) про зміцнення демократичного цивільного контролю над Збройними Силами України. Він передбачає визначення правових засад демократичного цивільного контролю над Збройними Силами України, військового керівництва та процедур оборонного планування у сферах національної безпеки і оборони. Це дасть можливість узгоджувати демократичні цінності з адекватною оборонною політикою.

Важливі позитивні положення законопроекту – деталізація вимог до призначення на посади міністра оборони, його першого заступника та заступників цивільних осіб. При цьому з моменту звільнення таких осіб із військової служби має пройти не менше ніж п'ять років.

Законопроект відповідає принципам цивільного контролю, які прийняті в державах-членах НАТО та ЄС, і вкрай важливий для нормального функціонування військового управління, у тому числі в умовах сьогодення нашої країни – війни.



ЦІЛЬ 4: РЕАЛІЗАЦІЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО «ЖІНКИ, МИР, БЕЗПЕКА»

3



дослідження
проведено



Дослідження «НБ 5.0. Моніторинг рекомендацій і результатів досліджень із циклу «Невидимий батальйон»



Дослідження «Доступ жінок до військової освіти в Україні»



Дослідження «Дискримінація різних соціальних груп у ЗСУ: погляди військових і цивільних громадян»

Аналітичні дослідження в межах порядку денного «Жінки, мир, безпека»

В умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2023 році більше як 43 000 жінок служать у Збройних Силах України, понад 6 000 із них перебувають безпосередньо на лінії фронту. З огляду на це **зростає необхідність просувати імплементацію завдань Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека»** на період до 2025 року. Зокрема, це передбачає просування гендерної рівності у всіх сферах життя – від ухвалення рішень у секторі безпеки і оборони до здобуття освіти у військовій сфері. Забезпечення гендерної рівності визначено Україною як

важливу складову подальшого розвитку та один з пріоритетів державної політики.

Команда НАКО працювала над виконанням окремих заходів резолюції «Жінки, мир, безпека», які підтримують повну та дієву участь жінок у ключових процесах й ухваленні рішень у секторі безпеки і оборони. Зокрема, у липні 2023 року команда НАКО разом із ГО «Інститут гендерних програм» (яка була співавтором проєкту «Невидимий батальйон») та ГО «Юридична сотня» оприлюднила ґрунтовне дослідження гендерних бар'єрів, які заважають жінкам розпочинати й будувати військову

Міждисциплінарне дослідження

НБ 5.0. МОНИТОРИНГ РЕКОМЕНДАЦІЙ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕНЬ ІЗ ЦИКЛУ «НЕВИДИМИЙ БАТАЛЬЙОН»,
виконане в межах проєкту НАКО
«Просування гендерної рівності в ЗСУ»



кар'єру. Дослідження [«НБ 5.0. Моніторинг рекомендацій і результатів досліджень із циклу «Невидимий батальйон»](#) висвітлює становище жінок і гендерну рівність у військовій сфері, становище ветеранок в українському суспільстві та сексуальні домагання у військовій сфері в Україні.

Кількість жінок у Збройних Силах України зростає динамічно: чисельність жінок у ЗСУ з 2013 по 2023 рік подвоїлася, при цьому офіцеровок із початку війни стало втричі більше. **Українське суспільство нині підтримує професійні збройні сили з доступом для жінок.** 80 % учасників та учасниць опитування погоджуються, що жінкам мають надати рівні із чоловіками можливості працювати в Збройних Силах України та інших військових формуваннях.

За керування цим дослідженням і ще кількома іншими дослідженнями, які висвітлюють інтеграцію жінок у Збройні Сили України, **дослідниця Тамара Марценюк стала лауреаткою премії Емми Голдман 2023.** Ця премія присуджується видатним особистостям, чия діяльність спрямована на підтримку розвитку громадянського суспільства й гендерної рівності.

В іншому дослідженні команда НАКО з'ясувала успішні та проблемні аспекти доступу жінок до вищих військових навчальних закладів і військових ліцеїв в Україні. У соціологічному дослідженні [«Доступ жінок до військової освіти в Україні»](#) йдеться про те, що принцип гендерної рівності поступово забезпечується і в доступі жінок до військової освіти, утім, потрібно ще багато зробити на цьому шляху.

**Соціологічне дослідження**

«ДОСТУП ЖІНОК ДО ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ»,

виконане в межах проєкту НАКО «Просування гендерної рівності в ЗСУ»

Підтримка Українського ветеранського фонду в реалізації порядку денного «Жінки, мир, безпека»

Український ветеранський фонд (УВФ) – це державна установа у сфері управління Міністерства у справах ветеранів України, яка сприяє розвитку ветеранських можливостей. Зокрема, за кошти державного бюджету й міжнародних партнерів сприяє бізнесу й стартапам ветеранів і їхніх родин, сімей

загиблих захисників і захисниць, а також підтримує проєкти громадських організацій, які працюють із ветеранами. З моменту заснування УВФ улітку 2021 року НАКО системно надає аналітичну та юридичну підтримку цій установі в межах реалізації порядку денного «Жінки, мир, безпека».

Як суспільство ставиться до жінок і ЛГБТ+ в армії: результати дослідження НАКО

У квітні 2023 року НАКО спільно з УВФ та соціологічною групою «Рейтинг» презентувала дослідження про дискримінацію у

Збройних Силах України. Звіт [«Дискримінація різних соціальних груп у ЗСУ: погляди військових і цивільних громадян»](#) висвітлює загальні тенденції можливої дискримінації захисників і захисниць через приналежність до певної соціальної групи – від жінок і ЛГБТ-спільноти до різних національностей.



Загалом ситуація з нерівністю та дискримінацією покращується, особливо від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, утім, нерівномірно для різних соціальних груп. Так, **жінок у Збройних Силах України стає дедалі більше, і вони стають більш помітними. Особливо з повагою ставляться до жінок, які вже мають бойовий досвід.** Водночас зберігається чимало стереотипів, через які жінкам доводиться «продиратися», щоб мати змогу служити. Переважно такі стереотипи притаманні так званим «командирам із радянського минулого», які також можуть бути відвертими сексистами. При цьому **велику роль відіграє ставлення командира й командування до дискримінації**



чи недискримінації. З інтерв'ю однієї з учасниць фокус-груп: **«Якщо командир – нормальний, то й ставлення до жінок у підрозділі теж нормальне».**

Про важливу роль командира свідчать й опитані ЛГБТ-військові. Ставлення суспільства до них так само, як і загалом ставлення побратимів, поступово покращується. Але гомофобів в армії досі чимало, і «нормальне ставлення» переважно спостерігається там, де є адекватний командир. При цьому все ще існують підрозділи та роди військ, де представники ЛГБТ-спільноти вважаються небажаними.



Презентація соціологічного дослідження: «Дискримінація різних соціальних груп у ЗСУ: погляди військових та цивільних», створеного Українським ветеранським фондом Міністерства ветеранів спільно із Незалежною антикорупційною комісією (НАКО), м.Київ, 5 червня 2023 року.

Наприклад, **«в Азов, ДШВ та розвідку не візьмуть, тому доводиться приховувати свій ЛГБТ+ статус».**

У межах дослідження також проаналізовано можливу дискримінацію національних меншин у Збройних Силах України, засуджених ветеранів і ветеранок, а також вивчено психологічні проблеми й питання психологічної допомоги.



Юридична підтримка в межах «гарячої лінії» Українського ветеранського фонду

Підтримуючи впровадження резолюції «Жінки, мир та безпека», команда **НАКО надавала юристів для «гарячої лінії» Українського ветеранського фонду**. Ми забезпечували юридичну допомогу тоді, коли вона була надзвичайно потрібною, одночасно **вивчаючи реальні випадки, з якими стикаються військовослужбовці та ветерани (жінки і чоловіки) та їхні сім'ї під час повномасштабної війни**. Ми проаналізували їхні прямі та непрямі потреби й тепер значно краще розуміємо, як можемо задовольнити потреби цієї аудиторії. **Понад 1 500 ветеранів і членів їхніх сімей, переважно жінок-членів сімей чоловіків-ветеранів, звернулися на «гарячу лінію» по допомогу** з моменту її запуску. Найпоширеніші питання: як отримати одноразову фінансову допомогу в разі загибелі члена сім'ї в бою, які існують і як отримати пільги для членів сімей загиблих у бою як пройти військову та медичну комі-

сію, як отримати статус учасника бойових дій, як шукати членів сім'ї, які зникли безвісти або перебувають у полоні в росії.

Ми також з'ясували, що **більшість військовослужбовців, ветеранів і ветеранок і членів їхніх родин не поінформовані належним чином про свої права** й почуваються дуже розгубленими в усіх питаннях, що стосуються їхніх прав. Це підкреслює критичну потребу й надалі надавати подібні консультації і розширювати спектр юридичної допомоги для військовослужбовців і ветеранів, чоловіків і жінок.

Для НАКО особливо важливо підтримувати ветеранів, ветеранок та їхні родини в умовах повномасштабної війни. Коли ми розуміємо, з якими юридичними проблемами та потребами вони стикаються, то прагнемо проаналізувати їх і спільно з УВФ запропонувати системні рішення.

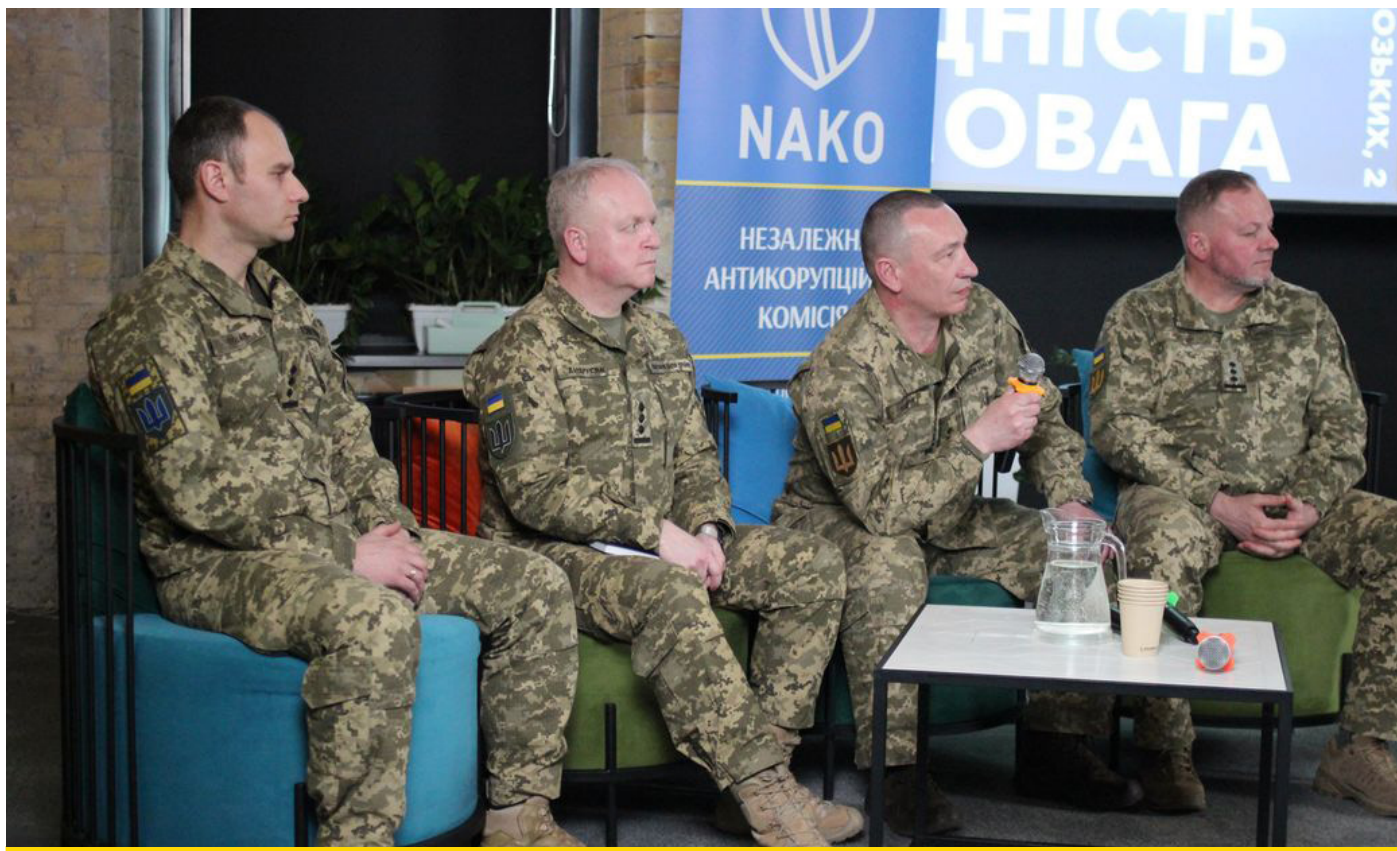


Понад **1500** звернень від ветеранів та членів їхніх сімей

Найпоширеніші питання:

- ❓ Як отримати одноразову фінансову допомогу в разі загибелі члена сім'ї в бою?
- ❓ Які існують і як отримати пільги для членів сімей, загиблих у бою?
- ❓ Як пройти військову та медичну комісію?
- ❓ Як отримати статус учасника бойових дій?
- ❓ Як шукати членів сім'ї, які зникли безвісти або перебувають у полоні в росії?

Формування позитивного образу ветерана



Презентація концепції ветеранських політик «Гідність та Повага», проведена Українським ветеранським фондом спільно із Незалежною антикорупційною комісією (НАКО). м. Київ, 5 квітня 2023 року.

У 2023 році НАКО і УВФ спільно реалізували **комунікаційну кампанію «Повага»**, у межах якої було презентовано стратегічну концепцію взаємодії з ветеранами «Гідність та Повага». Її мета – убезпечити колишніх військових та їхні сім'ї від дискримінації при отриманні державних чи комерційних послуг.

Навесні 2023 року за підтримки НАКО на бордах і лайтбоксах українських міст з'явився **фотопроект колишнього військово-службовця Дмитра «Ореста» Козацького «Ветерани різні. Перемога одна»**. Цей проект став для митця першим після перебування в російському полоні. Фотограф нагадав своїми світлинами про **повагу, недискримінацію та рівність серед захис-**

ників і захисниць. Учасниками кампанії стали відомі ветерани і ветеранки Ольга Бенда, Наріман Білялов, Олександр Бudyко, Єва Ройтер, Роман Кулик. Соціальну рекламу розмістили в семи містах: Києві, Херсоні, Одесі, Львові, Вінниці, Дніпрі, Чернігові.

Протягом 2023 року НАКО у співпраці з УВФ та youtube-каналом «Цензор.НЕТ» випускали спільний комунікаційний проєкт «НАТО в хату». Він розповідає про те, як Україні наблизитися до стандартів НАТО вже зараз, ще до того, як війна закінчиться. У межах проєкту ведуча й блогерка Марина Данилюк-Ярмолаєва щотижня обговорювала з гостями (ветеранами та експертами), як покращити врядування в секторі безпеки і оборони, щоб воно було



у **7** містах
відбувся



фотопроект Дмитра Козацького
«Ветерани різні. Перемога одна»

31 випуск проєкту
«НАТО в хату»
із загальною
аудиторією майже

655
тисяч людей



більш доброзечним і відповідало викликам сьогодення. Одним із ключових фокусів проєкту була дискусія про те, як підвищити захист прав військовослужбовців і ветеранів, чоловіків і жінок. Серед гостей програми були, зокрема, Людмила Долгоновська, експертка зі стратегічних комунікацій Головнокомандувача Збройних Сил України Валерія Залужного; Ахтем Сеїтаблаєв, актор, режисер та військовослужбовець; Наталія Калмикова, тогочасна директор-

ка Українського ветеранського фонду, та багато інших. За період існування проєкту вийшла 31 програма із загальною аудиторією майже 655 тисяч людей.

В УВФ схвально відгукуються про результати співпраці з НАКО:



«Кожну кампанію, створену спільно з НАКО, команда з комунікацій Українського ветеранського фонду підсилювала, готуючи тексти з учасниками проєктів, поширюючи колонки керівництва УВФ та аналітичні матеріали на загальнонаціональних медіа, організовуючи заходи та теле- й радіоефіри. Ми щиро дякуємо нашим партнерам за підтримку та допомогу в реалізації цих проєктів, а також прагнемо розширити наше спільне портфоліо реалізованих проєктів і принести ще більше суспільної користі для ветеранів та їхніх родин».



Руслана Величко-Трифонюк,
виконуюча обов'язки виконавчої директорки
Українського ветеранського фонду



Кадр із програми «НАТО в хату» з Юлією Паєвською «Тайрою» – парамедикинею, ветеранкою. Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



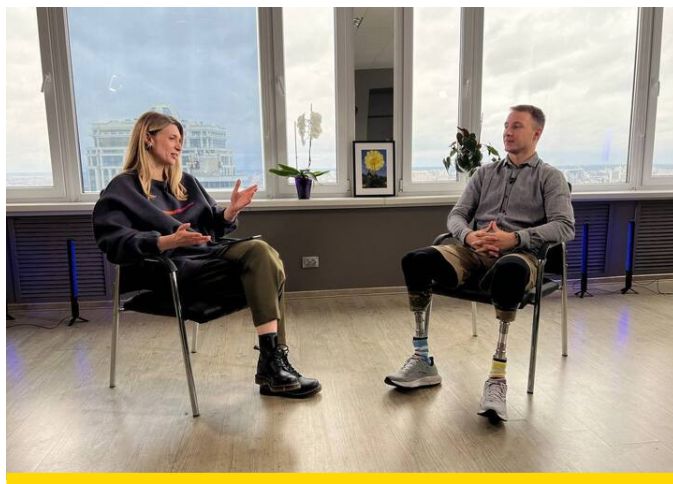
Кадр із програми «НАТО в хату» з Олександром Німаном – ізраїльським ветераном, який воював добровольцем в Україні. Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



Кадр із програми «НАТО в хату» з Ахтемом Сеїтаблаєвим – актором та режисером, військовослужбовцем ТРО ЗСУ. Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



Кадр із програми «НАТО в хату» з Оленою Трегуб, виконавчою директоркою Незалежної антикорупційної комісії (НАКО). Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



Кадр із програми «НАТО в хату» з Олександром Бутько «Тереном», ветераном, учасником Invictus Games». Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



Кадр із програми «НАТО в хату» з Олександром Жуганом «Єнотом», ветераном, представником ЛГБТК+ спільноти. Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



Кадр із програми «НАТО в хату» з Любомиром Мисівим – заступником директора соціологічної групи «Рейтинг». Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



Кадр із програми «НАТО в хату» з Юлією Кірілловою, ветеранкою, начальницею відділу навчально-аналітичної роботи Українського ветеранського фонду при Міністерстві у справах ветеранів. Програма – спільний проєкт НАКО та медіа Цензор.Нет.



ЦІЛЬ 5:

ПРОСУВАННЯ САНКЦІЙ ПРОТИ ОПК РОСІЇ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРЕСОРА

3



аналітичні
звіти

1



аналітична
записка

18

російських виробників
зброї, за якими НАКО
подала відповідні матеріали,
Єврокомісія включила до
12-го та 13-го пакетів санкцій



Після повномасштабного вторгнення росії **НАКО послідовно підтримує Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) у просуванні антиросійських санкцій.** Ці санкції спрямовані на запобігання постачанню західних комплектуючих для російської зброї або, іншими словами, обмеження здатності росії виробляти нову зброю.

Зокрема, у 2023 році НАКО була співавтором серії аналітичних звітів:

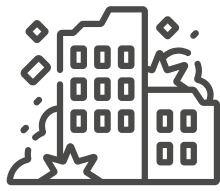
- «[Enabling War Crimes? Western-Made Components in Russia's War Against Ukraine](#)» (переклад українською: «Вчинення воєнних злочинів? Західні компоненти у війні росії проти України»);
- «[Terror in the Details: Western-made Components in Russia's Shahed-136 Attacks](#)» (переклад українською: «Терор у деталях: західні компоненти в атаках росії з використанням Shahed-136»);
- «[Globalization, Weaponized: Foreign Components in Weapons and Equipment Used by the Russian Army](#)» (переклад українською: «Глобалізація, озброєна: іно-

земні компоненти у зброї та обладнанні, які використовує російська армія»).

Також НАКО підготувала аналітичну записку «[Inconsistency in Action: A Case of Sanctioning Russian Military Industry](#)» (переклад українською: «Непослідовність у дії: кейс санкціонування російського оборонно-промислового комплексу»), у якій наголошується, що санкції західних країн щодо ВПК росії – непослідовні.

У звіті «**Enabling War Crimes? Western-Made Components in Russia's War Against Ukraine**», підготовленому спільно з «International Partnership for Human Rights» (українською: «Міжнародне партнерство за права людини»; IPHR), досліджено компоненти подвійного використання (ті, що не призначені для військового сектору, але можуть там застосовуватися), які виробляються на Заході й використовуються росією в ракетах. У першому розділі звіту досліджено **воєнні злочини, імовірно, скоєні росією в Україні.** У другому – детально **описано західні компоненти в російських ракетах.** Третій розділ – **про ланцюги постачання компонентів західного виробництва до**

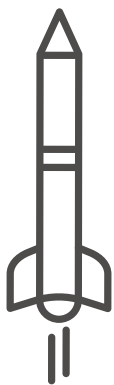
10 масованих атак на українські міста дослідили експерти



росії. Експерти дослідили обставини десяти масованих атак на українські міста, під час яких у 2022 році загинуло 70 людей: зокрема, під час ракетних ударів по Вінниці в липні, по Харкову в серпні й під час обстрілу Києва в жовтні. За даними НАКО, **у російських крилатих ракетах «Калібр» використовуються компоненти виробництва одинадцяти іноземних компаній: дев'яти американських, однієї швейцарської та однієї тайванської.**

Компоненти виробництва **11** іноземних компаній

входять до складу російської крилатої ракети «Калібр»:

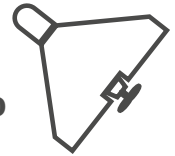


- 9** американських
- 1** швейцарська компанія
- 1** тайванська компанія

Дослідження **«Terror in the Details: Western-made Components in Russia's Shahed-136 Attacks»** було підготовлене разом з IPHR, дослідниками з «Truth Hounds» і «[Global Diligence LLP](#)». У ньому проаналізовано десять атак, де застосовувалися «шахеда». Під час цих атак були пошкоджені житлові будинки, електростанції, бізнеси, школа

та дитячий літній табір. У звіті зазначено, що російські атаки «Shahed-136» навмисно спрямовані проти цивільного населення та інфраструктури, вони не принесли відчутної військової переваги.

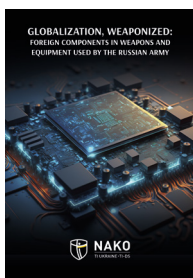
10 атак із застосуванням «шахедів» проаналізовано



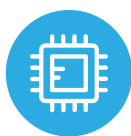
У звіті також проаналізовані численні фюзеляжі «Shahed-136», які росія використовувала в Україні. Вони містили різноманітні компоненти, виготовлені американськими, японськими, канадськими та швейцарськими компаніями, починаючи від мікропроцесорів і напівпровідників та закінчуючи трансиверами «Ethernet» і пам'яттю. **У звіті наголошується на залежності російської армії від компонентів західного виробництва у війні проти України та нагальній необхідності обмежити подальше постачання таких компонентів.**

Усі ці аналітичні матеріали містять **низку рекомендацій, включаючи подальші санкції та ембарго, посилення контролю за експортом, впровадження належної перевірки компаній-виробників міжнародних компонентів і посилення дипломатичних зусиль для вивчення ланцюгів постачання західних компонентів.**

На основі цих висновків **НАКО надала рекомендації, експертизу та технічну підтримку НАЗК, щоб забезпечити уряду України доступ до відповідних даних**, які можуть сприяти подальшому просуванню санкцій і гармонізації обмежень у різних юрисдикціях.



Дослідження «Глобалізація, озброєна: іноземні компоненти у зброї та обладнанні, які використовує російська армія»



Понад **400** компонентів з 23 зразків російського озброєння і техніки проаналізовано. Зокрема, бойовий гелікоптер Ка-52 «Алігатор», ракети «Калібр» і Х-101 тощо.

У дослідженнях НАКО співпрацювала з IPHR і його партнерами, а в межах адвокації рекомендацій на міжнародній арені – з «Business for Ukraine» та «The International Working Group on Russian Sanctions» (українською: «Міжнародна робоча група з питань антиросійських санкцій»), а також провідними світовими медіа. У результаті цих зусиль **Європейська комісія включила 18 російських виробників зброї та їхніх очільників, щодо яких НАКО подала відповідні матеріали, до 12-го та 13-го пакетів санкцій.**

У липні 2023 року виконавча директорка НАКО **Олена Трегуб виступила з показаннями в Конгресі США під час слухань Комісії з питань безпеки та співробітництва у Європі** (ця Комісія також відома як Гельсінська комісія США) **на тему «Альпій-**

ські активи росії: відмивання грошей та ухилення від санкцій у Швейцарії». Вона повідомила Конгрес США про результати одного з досліджень НАКО, у межах якого було проаналізовано 22 одиниці російської зброї та військового обладнання. З'ясовано, що напівпровідники, вироблені швейцарськими компаніями, можна знайти в численних системах, які використовує російська армія, включаючи ракету «Калібр», бойовий вертоліт Ка-52 «Алігатор», ракету Х-101, розвідувальні та камікадзе БПЛА «Корсар», «Орлан», «Шахед-136» тощо. Команда НАКО вважає, що така дослідницька й адвокаційна робота – наш справедливий внесок у зупинення військової машини росії.

Аналітичну й адвокаційну роботу НАКО з просування санкцій проти російського ОПК високо оцінюють у НАЗК.



«Ми залучали експертів НАКО в межах підготовки окремих аналітичних матеріалів, пов'язаних із просуванням санкцій проти росії. Для агенції був цінним досвід залучених фахівців, рівень експертизи та готовність ефективно виконувати нестандартні завдання. А ще вони гнучкі, швидко трансформують підходи, що особливо важливо за умов ситуації на полі бою, яка швидко змінюється».



Агія ЗАГРЕБЕЛЬСЬКА,

очільниця напряму мінімізації корупційних ризиків у санкційній політиці НАЗК

МІЖНАРОДНА АДВОКАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Упродовж року члени команди НАКО здійснили низку адвокаційних заходів, переважно виступів у межах міжнародних конференцій і зустрічей із високопосадовцями країн-партнерів України, знайомлячи світову спільноту з напрацюваннями організації та закликаючи до потужної міжнародної підтримки України.

Виступ Олени Трегуб під час слухань Гельсінської комісії США



У липні 2023 року виконавча директорка НАКО Олена Трегуб [свідчила](#) в Конгресі США під час слухання Гельсінської комісії США «Альпійські активи росії: відмивання грошей та ухилення від санкцій у Швейцарії». Вона наголосила, що політика Швейцарії щодо України не виглядає нейтральною, адже, обмежуючи озброєння для України, її уряд не помічає російських активів, допомагає росіянам відмивати



кошти та не сприяє припиненню поставок комплектуючих до росії через треті країни. Трегуб закликала ініціювати міжнародне розслідування щодо швейцарських банків, залучених у відмивання російських коштів. Вона запропонувала США розглянути запровадження санкцій проти банків, фінансових інституцій Швейцарії та інших російських юридичних осіб, які прикриваються швейцарською юрисдикцією.



МІЖНАРОДНА АДВОКАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ



Зустріч Світлани Мусіяки з Держсекретарем США

У вересні 2023 року в Києві керівниця з досліджень і вироблення політик НАКО Світлана Мусіяка [взяла участь](#) у закритій зустрічі Держсекретаря США Ентоні Блінкена з представниками громадянського суспільства. Мусіяка наголосила на ролі громадянського суспільства в реформі сектора безпеки і оборони, зокрема в протидії корупції.

Виступ Олени Трегуб на Варшавському безпековому форумі



У жовтні 2023 року виконавча директорка НАКО Олена Трегуб виступила в межах Варшавського безпекового форуму, де [закликала](#) посилити санкції проти російського оборонно-промислового комплексу й зупинити постачання комплектуючих західного виробництва для російської зброї. Зокрема, вона закликала скоординувати зусилля із США, Швейцарією та Німеччиною.

Адвокаційний візит НАКО в межах Паризького форуму миру



У листопаді 2023 року виконавча директорка НАКО Олена Трегуб [відвідала](#) Паризький форум миру 2023. У межах заходу вона провела низку адвокаційних зустрічей із міжнародними партнерами – представниками Єврокомісії та політиками європейських країн, зокрема з директором Служби інструментів зовнішньої політики ЄС Петером Вагнером. Під час зустрічей ішлося про посилення санкцій проти росії.

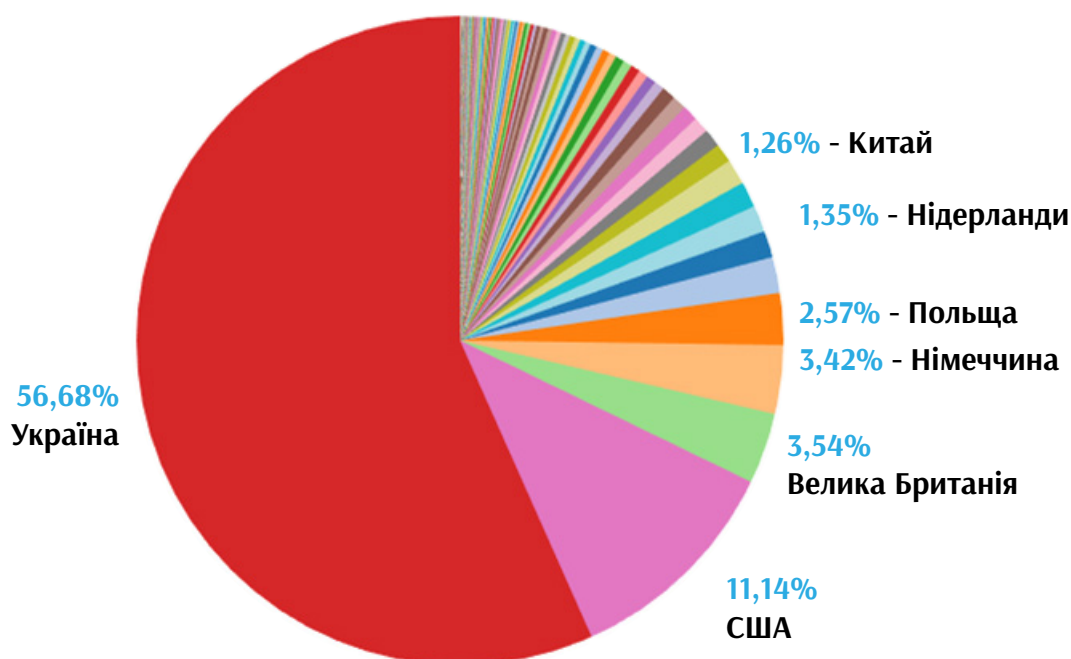
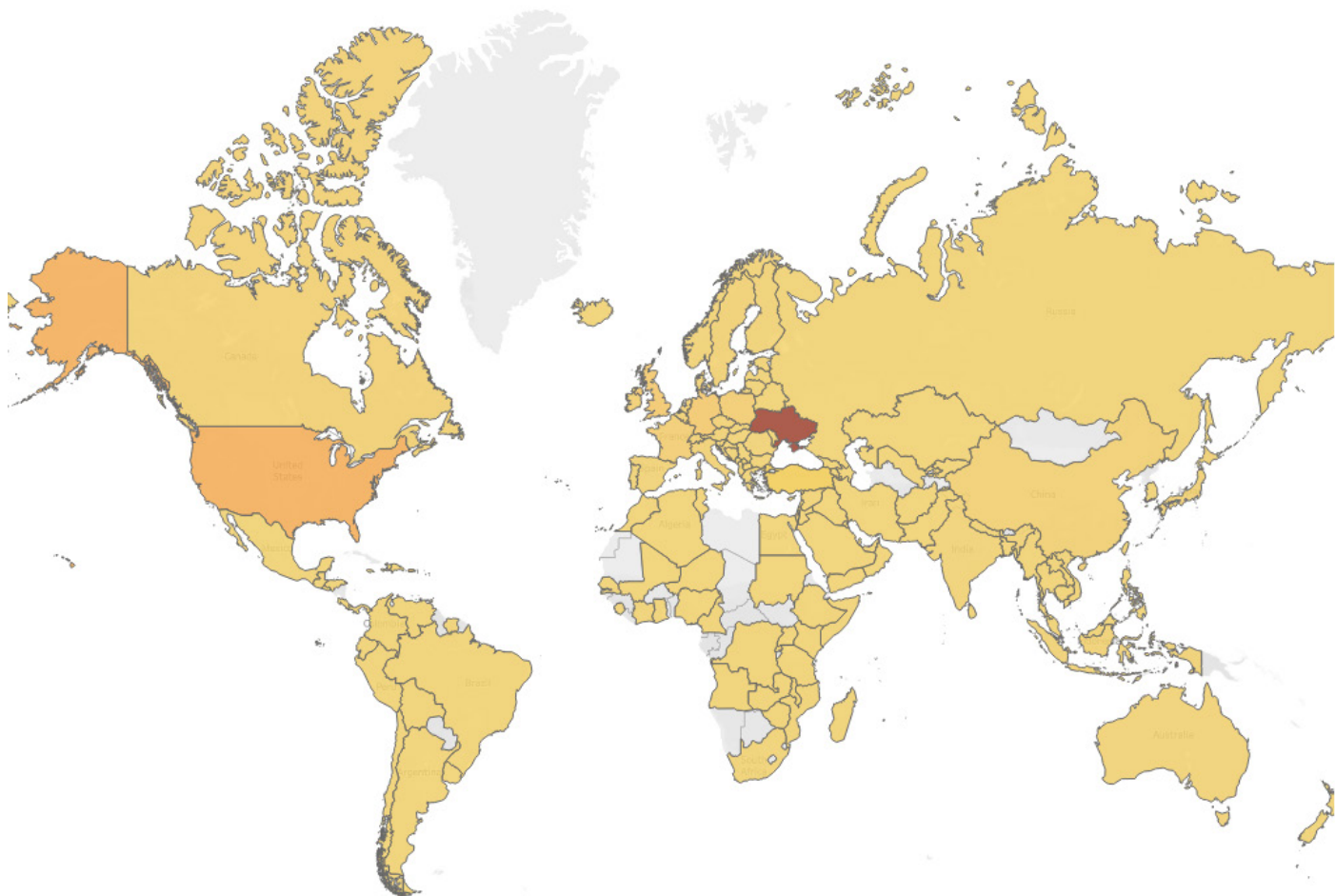


МІЖНАРОДНА АДВОКАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ



КОМУНІКАЦІЇ

- Понад 20 тисяч відвідувачів сайту НАКО зі 146 країн світу;





• **31 випуск** «[НАТО в хату](#)» – спільного проекту НАКО, Українського ветеранського фонду та youtube-каналу «Цензор.НЕТ» про потреби ветеранів;



• **17 інтерв'ю для міжнародних та українських телеканалів, радіо й видань**, зокрема «[Financial Times](#)», «[Voice of America](#)», французького телеканалу «[France 24](#)», італійських видань «[Linkiesta](#)» та «[A Referencia](#)», індійських телеканалів «[WION](#)» і «[NDTV](#)», «Українського радіо», «Радіо НВ» і «Цензор.НЕТ»;



• **19 колонок членів команди НАКО для української преси**, зокрема «[LIGA.NET](#)», «Української правди», «Економічної правди», «Дзеркала тижня», «Цензор.НЕТ»;



• **9 коментарів для іноземних та українських видань**, таких як японське видання «[Sankei News](#)», «[Voice of America](#)», індійський телеканал «[WION](#)», швейцарське видання «[Handelszeitung](#)» тощо.

НАКО в медіа:



2023
рік



Січень

Керівниця з комунікацій НАКО Емілія Денежна в колонці для «[Цензор.НЕТ](#)» розмірковувала про те, як змінюється роль жінки в суспільстві та армії під час повномасштабної війни.



Лютий

Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб підготувала колонку для видання «[Financial Times](#)» із закликом до західних урядів закрити лазівки, через які західні компоненти зброї потрапляють у росію.



Березень

Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб дала коментар італійському виданню «[A Referencia](#)» про залежність росії від західних технологій і комплектуючих, які використовуються для виробництва військової техніки, літаків, ракет тощо. Вона пояснила, що обмеження доступу до західних технологій матиме руйнівний вплив на військові операції росії.



Березень

Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб виступила в межах онлайн-дискусії «[Atlantic Council](#)» на тему «Як не допустити західні компоненти до російської зброї?».



Березень

Керівниця з комунікацій НАКО Емілія Денежна в колонці для «[Цензор.НЕТ](#)» розповіла про постачання товарів подвійного використання західного виробництва до росії.



2023
рік

- Березень** У колонці для «[Цензор.НЕТ](#)» керівниця з комунікацій НАКО Емілія Денежна розмірковувала про те, коли ветерани матимуть доступ до ухвалення рішень на всіх рівнях.
- Квітень** Керівниця з досліджень і вироблення політик НАКО Світлана Мусіяка написала колонку для «[ЛІГА.НЕТ](#)» про чергове гальмування реформи ДК «Укроборонпром».
- Квітень** Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб в ефірі індійського телеканалу «[WION](#)» закликала негайно реформувати ООН, щоб об'єднати зусилля всього світу на підтримку України.
- Квітень** У коментарі для «[Voice of America](#)» виконавча директорка НАКО Олена Трегуб пояснила, як не допустити застосування західних технологій у виробництві російської зброї.
- Травень** У коментарі для «[ЛІГА.НЕТ](#)» виконавча директорка НАКО Олена Трегуб пояснила, що гальмування реформування Укроборонпрому руйнує його інфраструктуру, знецінює майно та перешкоджає притоку інвестицій.
- Травень** Керівниця з комунікацій НАКО Емілія Денежна в колонці для «[Цензор.НЕТ](#)» розповіла про кроки, які необхідно зробити, щоб оборонні закупівлі були підзвітними суспільству в умовах війни.
- Червень** Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб в інтерв'ю «[Українському радію](#)» пояснила важливу роль новопризначеного керівника Укроборонпрому в трансформації державного оборонного концерну.
- Червень** Керівниця з досліджень і вироблення політик НАКО Світлана Мусіяка в ефірі «[Радіо НВ](#)» пояснила, що після реформування Укроборонпрому наглядова рада новоствореного акціонерного товариства має дотримуватися міжнародних стандартів управління.
- Червень** Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб у прямому ефірі «[Радіо НВ](#)» прокоментувала реформу Укроборонпрому, зокрема нестачу фахового та одночасно добросовісного топменеджменту в ОПК, через що Укроборонпром очолюють управлінці з інших галузей.

2023
рік

- **Липень** Керівниця з досліджень і вироблення політик НАКО Світлана Мусі-
яка дала коментар японському виданню «[The Sankei news](#)», у якому
наголосила, що корупція в оборонній сфері може зрештою негативно
вплинути на підтримку України західними партнерами, тому Укра-
їна має чітко продемонструвати, що боротьба з нею – ефективна.

- **Липень** Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб в ефірі «[Голосу Амери-
ки](#)» закликала уряди західних країн і компанії-виробників компо-
нентів для російської зброї забезпечити жорсткий експортний конт-
роль над товарами подвійного призначення.

- **Серпень** Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб у коментарі для швей-
царського видання «[Handelszeitung](#)» піддала критиці помітне
зростання постачання до росії швейцарських технологій для виго-
товлення безпілотників і ракет, тоді як на постачання озброєння в
Україну діють заборони.

- **Серпень** Команда НАКО опублікувала на «[Цензор.НЕТ](#)» колонку про оборон-
ні закупівлі в умовах війни.

- **Серпень** Команда НАКО опублікувала на «[Цензор.НЕТ](#)» колонку про те, що
керівництво найбільшого виробника російських танків Уралвагон-
заводу залишається поза санкціями.

- **Вересень** Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб розповіла в прямому
ефірі «[Радіо НВ](#)» про те, що впровадження змін у систему Міністер-
ства оборони України потребує комплексних зусиль влади та конт-
ролю громадянського суспільства.

- **Листопад** Команда НАКО дала коментар для італійської газети «[Linkiesta](#)» про
те, як Кремль обходить західні санкції, купуючи західні технології.

- **Грудень** Виконавча директорка НАКО Олена Трегуб розповіла в прямому
ефірі «[France 24](#)» про прогрес України в ключових антикорупційних
реформах під час повномасштабного вторгнення.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

984 635,90

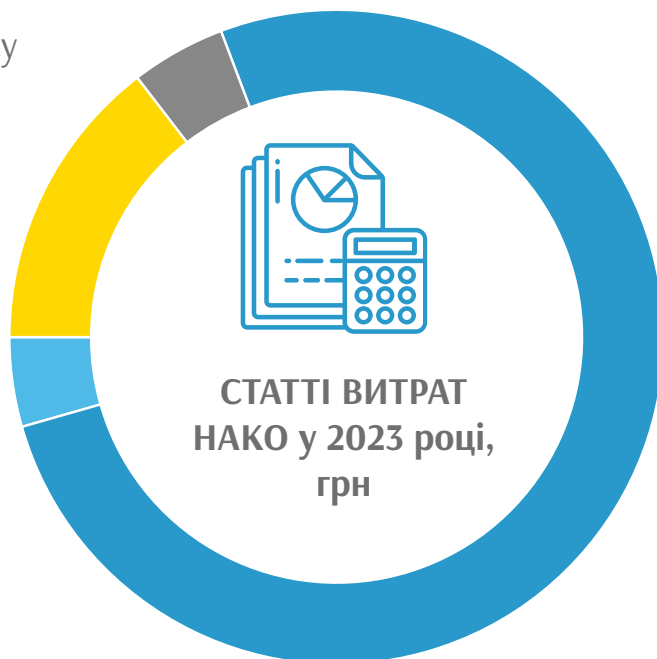
Адміністративні витрати та оренда офісу

3 246 225,75

Дослідження та аналітика, публікації та комунікація

1 042 777,28

Проектні активності та адвокація



17 005 281,51

Заробітна плата команди та консультантів



ДОХІД НАКО у 2023 році



Foreign, Commonwealth & Development Office



**МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ**

438 387,31 GBP

Міністерство закордонних справ Великої Британії у справах Співдружності та розвитку (Foreign, Commonwealth & Development Office, FCDO)

1 022 265,04 UAH

Міжнародний фонд «Відродження»

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ



**Команда
НАКО**

Олена Трегуб
Виконавча
директорка НАКО



Світлана Мусяка
Керівниця з досліджень
і вироблення політик



Емілія Денежна
Керівниця
з комунікацій



Анатолій Ягін
Керівник
операційного відділу



Анна Кашук
Спеціалістка з комунікацій



Вікторія Вишнівська
Старша дослідниця



Ніна Рахильчук
Бухгалтерка



Владислав Галицький
Операційний менеджер
та юридичний радник



Андрій Муравський
Офіцер із комунікацій



Артем Скрипник
Менеджер із комунікацій



Правління



Севгіль Мусаєва



Джованні Кесслер



Андрій Боровик



Ендрю Бейн



Ларрі Хендерсон

ДОНОРИ

У 2023 році діяльність НАКО підтримувало Міністерство закордонних справ Великої Британії у справах Співдружності та розвитку через офіс спеціального оборонного радника в Києві при Посольстві Великої Британії в Україні та Міжнародний фонд «Відродження».



Foreign, Commonwealth
& Development Office



МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ

ПАРТНЕРИ



Міністерство оборони
України



Генеральний штаб
Збройних Сил України



Комітет Верховної
Ради України з питань
національної безпеки,
оборони та розвідки



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
NATIONAL AGENCY ON
CORRUPTION PREVENTION

Національне агентство
з питань запобігання
корупції



УКРОБОРОНПРОМ
Державний концерн

Укроборонпром



УКРАЇНСЬКИЙ
ВІТЕРАНСЬКИЙ
ФОНД

Український
ветеранський фонд

C4ADS
innovation for peace

C4ADS

ЦЕНЗОР.НЕТ

Цензор.НЕТ



Невидимий батальйон



B4Ukraine

B4Ukraine



**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
UKRAINE**

Transparency
International

IPHR International
Partnership
for Human Rights

International
Partnership
for Human Rights



НАКО
ТІ УКРАЇНА · TI-DS

2023
РІЧНИЙ ЗВІТ

НЕЗАЛЕЖНА АНТИКОРУПЦІЙНА КОМІСІЯ

вул. Євгена Коновальця, 34-А, офіс 278,
м. Київ, Україна 01133

facebook.com/nako.org.ua
www.nako.org.ua