



ДЕПАРТАМЕНТ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВІЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ
ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

Методичні рекомендації

(РЕКОМЕНДОВАНО ДО ВИКОРИСТАННЯ УПОВНОВАЖЕНИМИ ОСОБАМИ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ
ТА ВІЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ ТА КЕРІВНИКАМИ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ПУБЛІЧНОГО ПРАВА)

ЗМІСТ

Вступ	05
МОДУЛЬ 1. КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ — ОСНОВИ	
Види конфлікту інтересів	07
Перевір себе	09
Приватний інтерес	10
Дискреційні повноваження	12
Дискреційні повноваження приклади	13
Міфи про конфлікт інтересів	14
МОДУЛЬ 2. АЛГОРИТМ ДІЙ У ВИПАДКУ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ	
Дії працівника у разі виникнення конфлікту інтересів	15
Дії уповноваженої особи та керівника	17
Врегулювання конфлікту інтересів	18
Зовнішнє врегулювання	19
Чек-лист для керівника	20
Відповідальність	21
МОДУЛЬ 3. ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА УПОВНОВАЖЕНИХ ОСІБ	
Рекомендації щодо оформлення антикорупційного куточка з теми конфлікту інтересів	22
Гайд з етичного листування для працівників публічної сфери	24
Чек-лист перед підписом документа	25
ПАКЕТ ДОКУМЕНТІВ ДЛЯ РОБОТИ З КОНФЛІКТОМ ІНТЕРЕСІВ	26

ТЕРМІНИ ТА УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЯХ

У цих методичних рекомендаціях терміни вживаються у значеннях, визначених Законом України “Про запобігання корупції”, а також іншими нормативно-правовими актами у сфері запобігання корупції. З метою стислості та зручності сприйняття тексту використовуються:

- скорочені найменування установ і посад, які не є аббревіатурами, але відповідають повним офіційним назвам;
- загальноприйняті скорочення (аббревіатури), що використовуються у сфері публічного управління.

СКОРОЧЕНІ НАЙМЕНУВАННЯ

Закон – Закон України “Про запобігання корупції”

Департамент – Департамент з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)

Уповноважена особа – уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції

Національне агентство з питань запобігання корупції – Національне агентство

Юридичні особи публічного права – юридичні особи публічного права, які належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва та передані до сфери управління структурних підрозділів виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та районних в місті Києві державних адміністрацій

АБРЕВІАТУРИ

ВО КМР КМДА – виконавчий орган Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)

РДА – районні в місті Києві державні адміністрації

Результати опитування

Під час опрацювання результатів анонімного опитування, що проводилось для посадових та службових осіб структурних підрозділів ВО КМР КМДА, РДА, посадових осіб юридичних осіб публічного права, ми з'ясували наступне.

Більшість респондентів знають терміни, що таке «реальний» і «потенційний» конфлікт інтересів, але в деякого є сумніви та складнощі, а саме:

- чують про конфлікт інтересів, але не до кінця розуміють, як його розпізнати;
- не повідомляють про конфлікт інтересів, навіть коли він виникає, бо не знають як, або бояться наслідків;
- не мають чіткого плану дій;
- не читають або не розуміють внутрішні інструкції;
- по-різному тлумачать однакові випадки;
- відчують, що підтримка керівництва — лише формальна;
- не забезпечені системним професійним навчанням.

Результати опитування показали, що існує реальна потреба в простих і зрозумілих рекомендаціях — щоб кожен працівник знав, що таке конфлікт інтересів, як діяти в конкретних ситуаціях і до кого звертатися за допомогою.

Саме для цього ми створили наші Методичні рекомендації, які допоможуть вам:

- краще розуміти, що таке конфлікт інтересів і які бувають його види;
- навчитися вчасно помічати і правильно реагувати на конфлікт інтересів;
- чітко знати алгоритми для типових ситуацій;
- орієнтуватися в законодавстві простою мовою;
- знати, до кого і куди можна звернутися за порадою або допомогою;
- відчувати підтримку з боку керівництва та колег, а не страх наслідків;
- зробити правила, які допоможуть зробити процес розпізнавання і врегулювання конфлікту інтересів зрозумілим і дієвим для всіх працівників

Ці рекомендації — про прозорість, доброчесність і впевненість у діях. Вони створені, щоб полегшити вашу роботу й допомогти ухвалювати правильні рішення щодня.

Вони — не формальність, а практичний інструмент, який стане у пригоді у щоденній роботі.

МЕТА



Метою цих методичних рекомендацій є:

- підвищення рівня обізнаності посадових та службових осіб щодо конфлікту інтересів;
- формування практичних навичок виявлення та врегулювання конфлікту інтересів у щоденній діяльності;
- створення єдиного підходу до комунікації, навчання і реагування на ситуації потенційного або реального конфлікту інтересів у публічній службі.

Методичні рекомендації розроблені як практичний посібник, який допоможе як новим працівникам, так і керівникам та уповноваженим особам швидко зорієнтуватися у складних ситуаціях, ухвалювати добросовісні рішення та будувати етичну культуру в органі публічної влади.

КИМ І ДЛЯ КОГО

Ці методичні рекомендації підготовлено фахівцями управління з питань запобігання корупції Департаменту з урахуванням результатів перевірок, типових запитань працівників та практичного досвіду роботи в сфері запобігання корупції.

Ці рекомендації будуть корисні:

- посадовим та службовим особам структурних підрозділів ВО КМР КМДА;
- посадовим та службовим особам РДА;
- керівникам і працівникам юридичних осіб публічного права;
- уповноваженим особам;
- тим, хто відповідає за управління персоналом;
- і всім іншим, хто не хоче потрапити в халепу просто тому, що не знав, що так не можна.



“

Ми спеціально написали цю методичку простою мовою — без зайвої бюрократії, без страшних юридичних зворотів.

Щоб її можна було не лише відкрити, а й дочитати до кінця — і навіть щось запам'ятати.

Конфлікт інтересів — основи

Види конфлікту інтересів

Закон розмежовує два види конфлікту інтересів — потенційний і реальний.

Потенційний конфлікт інтересів - наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Реальний конфлікт інтересів - суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Якщо говорити не юридичною, а простою мовою — різниця вже закладена в самих назвах.

Потенційний конфлікт інтересів - коли **є особистий (приватний) інтерес**, який **може вплинути** на ваші рішення, але **ще нічого не сталося**. Тобто ситуація існує лише в **теорії**: «а **раптом** доведеться підписати... а **раптом** він або вона стане керівником...».

У відділі працюють два родичі. Один із них потенційно може стати в.о. начальника. Якщо це станеться — з'явиться реальний конфлікт інтересів. Але поки що — це лише потенційний ризик.

Реальний конфлікт інтересів - це вже не «раптом», а **«ось воно»**. Особа не лише **має інтерес**, а вже **впливає** або ось-ось **має вплинути** на ситуацію — підписує, вирішує, наказує або діє в інший спосіб.

Якщо той самий родич став в.о. начальника і підписав премію для свого брата/сестри — це вже реальний конфлікт інтересів та рішення прийняте в умовах реального конфлікту інтересів. Закон порушено, і можуть бути наслідки.

Пам'ятайте: якщо особа **вже прийняла рішення або підписала документ** в умовах конфлікту інтересів — це вже **не потенційна загроза, а реальна проблема** з юридичними наслідками.

Конфлікт інтересів — основи

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ



ПОТЕНЦІЙНИЙ



є приватний інтерес, який може вплинути на дію, проте дія може відбутись, а може і не відбутись

Ще нічого не сталося, але може статися

РЕАЛЬНИЙ



є приватний інтерес, який вже впливає на дію, яка майже сталась, або вже сталась

Те, що могло статися, вже сталося

ПОТЕНЦІЙНИЙ ЧИ РЕАЛЬНИЙ?

Ситуація 1

А

Керівник підприємства знає, що його дружина працює у нього на підприємстві. Йому мають передати на підпис наказ про преміювання всіх працівників, включно з дружиною.

Ваша відповідь: _____

Ситуація 2

Б

Керівник підприємства отримав наказ про преміювання на підпис, побачив у ньому прізвище дружини, підписав і віддав на реєстрацію.

Ваша відповідь: _____

Ситуація 3

В

Начальниця управління має близьку подругу в колективі. Подруга збирається подаватися на конкурсну посаду, і керівниця, швидше за все, буде в складі конкурсної комісії.

Ваша відповідь: _____

Ситуація 4

Г

Начальник відділу проводить службове розслідування, в рамках якого розглядається порушення, вчинене його підлеглим (другом дитинства, з яким вони досі регулярно спілкуються).

Ваша відповідь: _____

Ситуація 5

Ґ

Юристка комунального підприємства готує документи для проведення закупівлі. Вона дізнається, що одна з компаній, яка планує податися на тендер, належить її чоловікові.

Ваша відповідь: _____

Відповіді: А - потенційний; Б - реальний; В - потенційний; Г - реальний; Ґ - потенційний.

Конфлікт інтересів — основи

Приватний інтерес

На попередніх сторінках ми неодноразово згадували поняття «приватний інтерес». Але що це насправді означає?

Закон чітко визначає:

Приватний інтерес — це будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях.

Тобто, приватний інтерес — це все, що може стосуватись вашого життя поза службою, але впливає на службові рішення: родина, друзі, бізнес, хобі, членство в організаціях тощо.

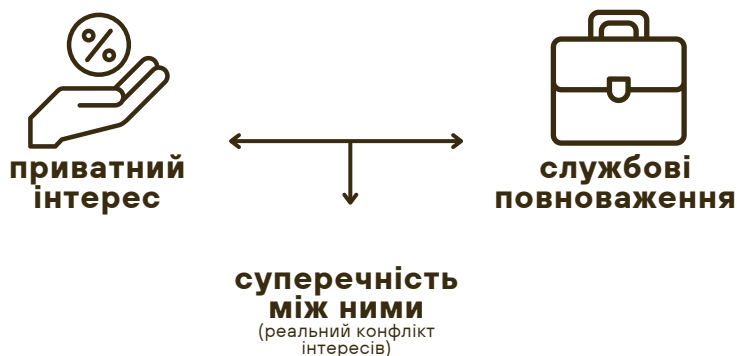
Повертаючись до понять потенційного та реального конфлікту інтересів, важливо розуміти, що **без приватного інтересу конфлікту інтересів не буде.**

Конфлікт інтересів виникає тоді, коли одночасно є такі складові:

1. У особи є **приватний інтерес**.
2. Особа має **службові повноваження** щодо питання, яке стосується її інтересу.
3. Ці повноваження мають **дискреційний характер**, тобто особа має вибір — як саме діяти.

Якщо всі складові є — маємо конфлікт інтересів.

Якщо хоча б **однієї з них немає** — конфлікт інтересів **відсутній**.



Конфлікт інтересів — основи

Приватний інтерес

Закон не встановлює вичерпного списку ситуацій, коли може виникати приватний інтерес — кожен випадок треба розглядати індивідуально, з урахуванням конкретних обставин.

Важливо: навіть за умови, що особа, маючи приватний інтерес, приймає об'єктивні та неупереджені рішення, вона вчиняє дії в умовах реального конфлікту інтересів.

Типові ситуації, які можуть свідчити про наявність приватного інтересу

Сімейні та родинні стосунки

Закон прямо забороняє пряму підлеглисть між близькими особами (ст. 27), а якщо таке все ж трапляється — завжди існує потенційний конфлікт інтересів.

Рішення щодо себе самого

Наприклад: підписати документ, яким собі встановлюєш надбавку, премію або інші вигоди.

Отримання подарунків

Отримали подарунок — а потім маєте приймати рішення щодо дарувальника? Це приватний інтерес (хочеться «віддячити», а це — ризик упередженості).

Поєднання кількох ролей

Депутат, який одночасно є керівником комунального підприємства, — і голосує за своє ж преміювання чи розглядає звіт про результати роботи свого підприємства. Це реальний конфлікт: і повноваження і приватний інтерес.

Засновник/керівник організації

Якщо ви маєте вплив на рішення щодо підприємства, де ви засновник або керівник — це конфлікт.

Договірні відносини

Наприклад, коли інспектор перевіряє підприємство, яке орендує в нього майно; керівник живе в квартирі, яку здає йому підлеглий.

Службові стосунки або упередженість

Наприклад, керівник, який має особистий конфлікт із підлеглим, викривачем корупції, або контролює службове розслідування щодо себе.

Пряме підпорядкування

Підлеглі часто прагнуть «задовольнити» керівника, знаючи, що це може обернутися премією або уникненням догани. А керівник — віддячити лояльністю. Обидва мають приватні інтереси.

Пам'ятайте: наявність приватного інтересу в поєднанні з повноваженнями — це вже привід перевірити, чи немає конфлікту інтересів.

Конфлікт інтересів — основи

Дискреційні повноваження

Серед усіх тем, пов'язаних із конфліктом інтересів, саме дискреційні повноваження викликають чи не найбільше запитань. І це не дивно — адже саме в ситуаціях, де є свобода вибору, з'являється ризик суб'єктивності, а отже — і потенційний чи реальний конфлікт інтересів.

Тому перш ніж перейти до прикладів, варто трохи розібратись у теорії.

Дискреційні повноваження – це повноваження, які адміністративний орган, приймаючи рішення, може здійснювати з певною свободою розсуду, тобто коли такий орган може обирати з кількох юридично допустимих рішень те, яке він вважає найкращим за таких обставин (Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R(80)2, прийняті Комітетом Міністрів 11.03.1980 на 316-й нараді).

Дискреційні повноваження – повноваження осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, що надають можливість на власний розсуд визначати повністю або частково зміст чи обсяг рішення, яке приймається органами державної влади чи органами місцевого самоврядування, або обирати на власний розсуд один із кількох варіантів рішень, передбачених проектом акту, встановлювати строки, підстави та порядок прийняття рішень (Методологія проведення антикорупційної експертизи, затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 18.05.2023 № 109/23 «Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи Національним агентством з питань запобігання корупції»).

Тобто, говорячи простими словами дискреційні повноваження – це можливість самому обирати А чи Б, 30% чи 40%, дія чи бездіяльність.

Ознаки дискреційних повноважень:

- Можна **самому оцінити ситуацію та обрати дію**: керівник вирішує, чи варто преміювати працівника, враховуючи його роботу.
- Можна **самому визначити, як і наскільки впливати**: посадова особа обирає — дати попередження, догану чи зовсім не карати.
- Можна **обрати форму дії**: написати лист, підготувати наказ чи просто провести усну бесіду.
- Можна **вирішити, як саме і коли діяти**: обрати, з чого почати перевірку, коли її проводити та які етапи включити.

Ці повноваження — як «вибір із меню» у межах закону. І саме тут особисті інтереси можуть впливати на рішення, тому важливо вчасно помічати ризики конфлікту інтересів.

Конфлікт інтересів — основи

Дискреційні повноваження (приклади)

Ситуація 1.

У підпорядкуванні директора державного підприємства «Дзвіночок» (посадова особа юридичної особи публічного права) працює його син. Статутом підприємства передбачено, що директор визначає умови оплати праці працівників та застосовує заходи матеріального заохочення, накладає на працівників стягнення. Положенням про преміювання, що діє на підприємстві, передбачено, що:

- директор на власний розсуд вирішує питання щодо доцільності матеріального заохочення (преміювання) працівників;
- директор своїм наказом визначає конкретний розмір премії для працівника залежно від його особистого внеску в діяльність підприємства.

Директор не знає чи ставити підпис на наказі чи ні. Розберемо ситуацію.

- Приватний інтерес - наявний (родинні зв'язки)
- Дискреційні повноваження - наявні (чи преміювати чи ні, розмір премії)
- Конфлікт інтересів - наявний.

Висновок - підписувати не можна.

Ситуація 2.

Керівник державного органу встановлює собі надбавку за присвоєний ранг. Керівник не знає чи може він ухвалити таке рішення чи ні. Розберемо ситуацію.

- Приватний інтерес - наявний (рішення стосовно себе)
- Дискреційні повноваження - відсутні (питання встановлення вказаної надбавки врегульовано ст. 39 Закону України «Про державну службу», Порядком присвоєння рангів державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306, та постановою Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 № 15, якою затверджено розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців)
- Конфлікт інтересів - відсутній.

Висновок - підписувати можна.

Конфлікт інтересів виникає тільки тоді, коли одночасно є приватний інтерес і свобода вибору (дискреція).

Якщо дія суворо регламентована і не залишає простору для суб'єктивного рішення — конфлікту інтересів немає, навіть якщо особа приймає рішення щодо себе чи родича.

Конфлікт інтересів — основи

Міфи про конфлікт інтересів

Попри те, що поняття конфлікту інтересів звучить серйозно, на практиці воно часто викликає розгубленість або страх. Через це виникають хибні уявлення, які заважають вчасно повідомити про конфлікт або правильно діяти.

Якщо я не вплинув/не підписав — конфлікту інтересів немає.

Конфлікт інтересів може бути навіть до прийняття рішення — тобто на етапі, коли ви ще тільки маєте можливість діяти в умовах особистої зацікавленості. Це і є потенційний конфлікт.

Повідомити про конфлікт — це те саме, що визнати порушення.

Повідомлення — це захист, а не «самозізнання». Саме коли ви повідомляєте про конфлікт вчасно, ви не порушуєте закон і уникаєте проблем.

Конфлікт інтересів — це тільки про хабарі чи корупцію.

Конфлікт інтересів — це про ситуацію, коли приватні інтереси можуть впливати на службові рішення. Навіть без грошей чи злого наміру — ризик вже існує.

Це все не про мене, бо я — не керівник.

Конфлікт інтересів може бути у будь-кого, незалежно від посади. Якщо ви приймаєте рішення, впливаєте на процес або просто готуєте документи — ви вже можете опинитися в ситуації конфлікту.

Якщо я добре виконую свою роботу — конфлікту не може бути.

Конфлікт інтересів не пов'язаний з професіоналізмом. Ви можете бути чудовим спеціалістом, але якщо вирішуєте питання, пов'язані з друзями чи родичами — ризик неупередженості все одно існує.

Повідомляти про конфлікт треба тільки в серйозних випадках.

Краще повідомити зайвий раз, ніж не повідомити тоді, коли треба. Навіть незначний зв'язок може мати значення у певних ситуаціях.

Я підпишу, але ж вирішить усе комісія/керівник/інша особа.

Якщо ви навіть формально берете участь у процедурі (ставите підпис, погоджуєте документи тощо), і маєте приватний інтерес — це вже може бути реальним конфліктом інтересів.

Якщо не отримую з цього вигоди — це не конфлікт.

Навіть без вигоди у вигляді грошей чи посади — приватний інтерес може впливати на ваше ставлення. Закон не вимагає доводити наявності вигоди, лише — ризик упередженості.

Ці міфи — звичайні помилки, які допускають навіть досвідчені працівники. Але важливо про них говорити, адже конфлікт інтересів — це не кінець світу. Це звичайна життєва ситуація, яку можна і потрібно вирішувати в законний спосіб. Головне — не ховатися, а діяти відкрито.

МОДУЛЬ 2

Алгоритм дій у випадку конфлікту інтересів

Дії працівника у разі виникнення конфлікту

У разі виникнення ситуації, яка потенційно може свідчити про наявність у вас конфлікту інтересів, насамперед необхідно провести попередню самоперевірку. Саме з цього моменту починається відповідальне та доброчесне ставлення до виконання службових обов'язків. Для цього рекомендовано пройти спеціально розроблений алгоритм самовиявлення, що дає змогу об'єктивно оцінити, чи є у вас приватний інтерес, і чи можуть ваші дії чи рішення бути упередженими або мати ризик такого сприйняття з боку інших осіб.

Чи є у мене конфлікт інтересів?		
Питання	Так	Ні
Це якимось чином стосується мене, моїх родичів, друзів чи знайомих?		
Я маю ухвалити рішення або підписати щось у цій ситуації?		
Я можу сам вирішити — як діяти або що підписати, без чіткої вказівки в законі?		
Чи я вже повідомив керівника або Національне агентство (за потреби)?		
Чи я впевнений, що можу діяти неупереджено та об'єктивно в цій ситуації?		

Якщо відповіді "Так" стоять у перших трьох пунктах — конфлікт інтересів наявний.

Пам'ятайте, якщо Ви не впевнені - **краще повідомити**.

Не повідомити - це порушення. Повідомити - прояв доброчесності.

МОДУЛЬ 2

Алгоритм дій у випадку конфлікту інтересів

Дії працівника у разі виникнення конфлікту

Якщо після самоперевірки у вас залишаються сумніви, чи є у вас конфлікт інтересів — ви маєте повне право **звернутися за роз'ясненням до Національного агентства**. Це передбачено пунктом 5 статті 28 Закону.

«У разі існування в особи сумнівів щодо наявності в неї конфлікту інтересів вона має право звернутися за роз'ясненням до Національного агентства. У разі якщо особа не отримала підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, вона діє відповідно до вимог, передбачених у цьому розділі Закону».

Тобто, якщо ви отримаєте офіційне роз'яснення від НАЗК, що **конфлікту інтересів немає**, то навіть якщо згодом хтось побачить у ситуації ознаки конфлікту — ви **не нестимете відповідальності**, бо діяли добросовісно та згідно з поясненням уповноваженого органу.

Але якщо ви впевнені, що **конфлікт інтересів є** — потрібно **негайно** повідомити про це, **не пізніше наступного робочого дня** з моменту, коли ви про нього дізнались. Це обов'язкова вимога, встановлена підпунктом 2 пункту 1 статті 28 Закону.

Особа зобов'язана **поінформувати** про наявність у неї потенційного або реального конфлікту інтересів **безпосереднього керівника не пізніше наступного робочого дня**. У разі якщо така особа **не має безпосереднього керівника** (наприклад, обіймає керівну посаду в установі) або здійснює свої повноваження в складі колегіального органу — повідомлення слід подати **до Національного агентства або іншого органу, визначеного законодавством**. Зразок повідомлення ви можете знайти в модулі 3.

Наприклад, ви — начальник відділу, і до вас на підпис принесли преміювання вашого брата, який працює у вас в підпорядкуванні. Ви одразу повідомили керівника установи і не підписали документ. Це — правильний і законний крок. Якщо ви підписали — це вже порушення.

Або ви — проводите службову перевірку, а керівником підприємства, яке ви перевіряєте, працює ваш близький друг. Ви повідомили керівництво і відмовились від участі — це правильно. Якщо ж провели перевірку — це вже конфлікт інтересів.

МОДУЛЬ 2

Алгоритм дій у випадку конфлікту інтересів

Дії уповноваженої особи або керівника

У разі отримання повідомлення від підлеглої особи про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів, безпосередній керівник або керівник органу, до повноважень якого належить звільнення чи ініціювання звільнення, зобов'язаний **протягом двох робочих днів** з моменту отримання такого повідомлення

- **ухвалити рішення про врегулювання** конфлікту інтересів
- **повідомити про це особу**, яка повідомила.

Ця вимога чітко визначена частиною 3 статті 28 Закону.

У випадку, якщо повідомлення про конфлікт інтересів надійшло до **Національного агентства** – упродовж **семи робочих днів** надається роз'яснення щодо подальших дій особи. Про це йдеться в тій же частині 3 статті 28 Закону.

Окремо закон передбачає, що якщо керівник самостійно дізнався про конфлікт інтересів у підлеглого, він зобов'язаний вжити заходів щодо його запобігання та врегулювання, навіть якщо не отримував офіційного повідомлення від цієї особи. Це закріплено в частині 4 статті 28 Закону.

Уповноважена особа у свою чергу:

- **не ухвалює рішення** про врегулювання конфлікту,
- але **надає консультації**, допомагає з формулюванням повідомлень,
- **інформує і супроводжує процес** відповідно до внутрішніх документів органу,
- **фіксує факт** отриманого повідомлення у відповідному журналі/реєстрі.



Керівник



Уповноважена особа

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Отримує повідомлення про конфлікт інтересів• Має 2 робочі дні, щоб ухвалити рішення про врегулювання• Повідомляє особу про ухвалені рішення• Обирає спосіб врегулювання (відсторонення, погодження дій тощо)• Зобов'язаний вжити заходів навіть без офіційного повідомлення, якщо сам дізнався про конфлікт | <ul style="list-style-type: none">• Надає консультації щодо конфлікту інтересів• Допомагає сформулювати повідомлення• Веде облік отриманих повідомлень• Супроводжує процес врегулювання (але не приймає рішення)• Проводить навчання з питань доброчесності |
|---|---|

Алгоритм дій у випадку конфлікту інтересів

Врегулювання конфлікту інтересів

У випадках, коли в особи виникає реальний або потенційний конфлікт інтересів, Закон передбачає два основні шляхи його врегулювання: **зовнішнє** врегулювання та **самостійне** врегулювання.

Самостійне врегулювання

Вам надається право самостійно врегулювати конфлікт інтересів, якщо такий виник. Це можна зробити шляхом **позбавлення себе приватного інтересу**, який спричинив конфлікт. Наприклад, відмовитись від участі в організації, що породжує конфлікт, або передати майнові права іншій особі.

У такому випадку обов'язково потрібно:

- **надати документи**, які підтверджують, що **приватний інтерес усунуто**,
- **передати** ці документи безпосередньому **керівнику** або керівнику органу, до повноважень якого належить звільнення.

Позбавлення приватного інтересу має бути таким, щоб **не залишалось жодної прихованої вигоди чи впливу** — тобто **виключалось навіть потенційне маніпулювання** ситуацією у власних інтересах.

Зовнішнє врегулювання

Це коли рішення про те, як діяти в ситуації конфлікту інтересів, приймає керівник органу або безпосередній керівник особи, в якій виник конфлікт. Такий керівник зобов'язаний застосувати один або кілька з наведених нижче заходів:

1. **Усунути** особу від завдання або рішення, де наявний конфлікт інтересів — тимчасово передати виконання іншій особі.
2. Запровадити **зовнішній контроль** — наприклад, залучити іншу посадову особу для спостереження за діями працівника.
3. **Обмежити** доступ до певної інформації, якщо вона може бути пов'язана з приватним інтересом особи.
4. **Переглянути** обсяг повноважень, тобто змінити функціональні обов'язки так, щоб виключити ситуації, пов'язані з конфліктом.
5. **Перевести** особу на іншу посаду, де відсутній потенціал виникнення конфлікту.
6. **Звільнити** особу з посади — у крайньому випадку, коли інші заходи неефективні або неможливі.

Ці заходи визначені в частині першій статті 29 Закону і є обов'язковими для керівника, якщо особа сама не вжила заходів або якщо ситуація не може бути вирішена інакше.

МОДУЛЬ 2

Алгоритм дій у випадку конфлікту інтересів

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів				
Назва заходу	Характер	Коли застосовується	Хто ухвалює рішення	Умови/особливості застосування
Усунення від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті	не має постійного характеру	завдання можна передати іншому працівнику	керівник органу або структурного підрозділу	можливість залучення іншого працівника для виконання завдання
Обмеження доступу до інформації	має постійний характер	пов'язаний з доступом до певної інформації	керівник органу або структурного підрозділу	особа може виконувати інші повноваження, а інформацією оперує інший працівник
Перегляд обсягу службових повноважень	має постійний характер	стосується конкретного повноваження	керівник органу або структурного підрозділу	повноваження перерозподіляються, інша діяльність залишається за особою
Здійснення повноважень під зовнішнім контролем	має постійний або тимчасовий характер	інші способи врегулювання неможливі і відсутні підстави для переведення або звільнення	керівник органу	Форма контролю визначається в рішенні (перевірка, присутність працівника, участь уповноваженої особи Національного агентства у роботі колегіального органу)
Переведення особи	має постійний характер	інші заходи неефективні і є вакантна посада	керівник органу	можливе лише за згодою особи
Звільнення особи	має постійний характер	конфлікт інтересів не можна врегулювати іншим способом	керівник органу	якщо немає згоди на переведення або позбавлення приватного інтересу

МОДУЛЬ 2

Алгоритм дій у випадку конфлікту інтересів

Врегулювання конфлікту інтересів (приклади)

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів

Назва заходу	Опис простими словами	Приклад
Усунення від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті	Особа тимчасово не виконує конкретне завдання або не приймає рішення, пов'язані з конфліктом інтересів. Інший працівник виконує це замість неї.	Головний спеціаліст, чий брат бере участь у тендері, усунений від роботи тендерного комітету.
Обмеження доступу до інформації	Особі тимчасово забороняють працювати з інформацією, яка пов'язана з її приватним інтересом.	Працівник, що є членом ГО, яка подала заявку на фінансування, не має доступу до документів конкурсного відбору.
Перегляд обсягу службових повноважень	У особи змінюють обов'язки так, щоб вона не мала повноважень у сфері, де є конфлікт.	Заступника директора вивели з комісії, яка займається договорами, бо він співзасновник компанії-орендаря.
Здійснення повноважень під зовнішнім контролем	Особа продовжує виконувати свої повноваження, але під наглядом іншого працівника, який контролює її дії.	Начальник управління приймає рішення у присутності іншого працівника, який контролює процес.
Переведення особи	Особу переводять на іншу посаду, де вона не матиме повноважень, пов'язаних із конфліктом.	Провідного спеціаліста перевели в інший підрозділ, щоб уникнути підпорядкування дружини.
Звільнення особи	Особу звільняють з посади, якщо конфлікт інтересів не можна врегулювати іншим способом.	Керівник відмовився від переведення або усунення конфлікту, тому його звільнили.

Чек-лист для керівника

Порядок дій	Виконання
Отримання повідомлення	☐
Реєстрація та фіксація	☐
Визначення виду врегулювання	☐
Повідомлення особи	☐
Здійснення контролю виконання	☐

Алгоритм дій у випадку конфлікту інтересів

Відповідальність за порушення вимог щодо конфлікту інтересів

Дотримання антикорупційного законодавства — це не лише етична норма, а й обов'язок, за **недотримання** якого передбачена реальна **юридична відповідальність**.

Відповідно до **статті 172⁷** Кодексу України про адміністративні правопорушення, **порушення** вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів тягне за собою **адміністративне стягнення**, а в окремих випадках — **тимчасову заборону обіймати певні посади**.

Закон виділяє три основні типи порушень:

Неповідомлення особою у встановлених законом випадках та порядку про наявність у неї **реального конфлікту інтересів** тягне за собою накладення **штрафу від 100 до 200 неоподатковуваних мінімумів доходів** громадян.

Вчинення дій чи прийняття рішень в умовах реального конфлікту інтересів тягнуть за собою накладення **штрафу від 200 до 400 неоподатковуваних мінімумів**.

Дії, передбачені частиною першою або другою, **вчинені особою**, яку протягом року було піддано адміністративному стягненню **за такі ж порушення** тягнуть за собою **штраф від 400 до 800 неоподатковуваних мінімумів** та **позбавлення права обіймати певні посади** або займатися певною діяльністю строком на **один рік**.

У разі порушення Закону посадову особу також можуть внести до **Єдиного державного реєстру осіб**, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, а запис зберігається **безстроково**. Це **ускладнює** або унеможливорює **працевлаштування** на державну службу, негативно **впливає на репутацію, відкрито публікується** на сайті Національного агентства з питань запобігання корупції.

Закон дає кожному можливість уникнути відповідальності, якщо дія була вчинена без умислу і особа зверталася за роз'ясненням до Національного агентства, діючи на основі їхньої офіційної позиції. Якщо ж ви **своєчасно** повідомили про конфлікт інтересів, почали процедуру врегулювання, або самостійно відмовилися від приватного інтересу — жодних юридичних ризиків для вас **не буде**.

Конфлікт інтересів — це не злочин. Замовчування та дії всупереч закону — ось що має наслідки. Зробіть етичність щоденною звичкою — і вам не доведеться турбуватись про відповідальність.

Усі необхідні документи, шаблони та алгоритми дій ви знайдете в модулі 3 цих методичних рекомендацій.

Практичний інструментарій для працівників та уповноважених осіб

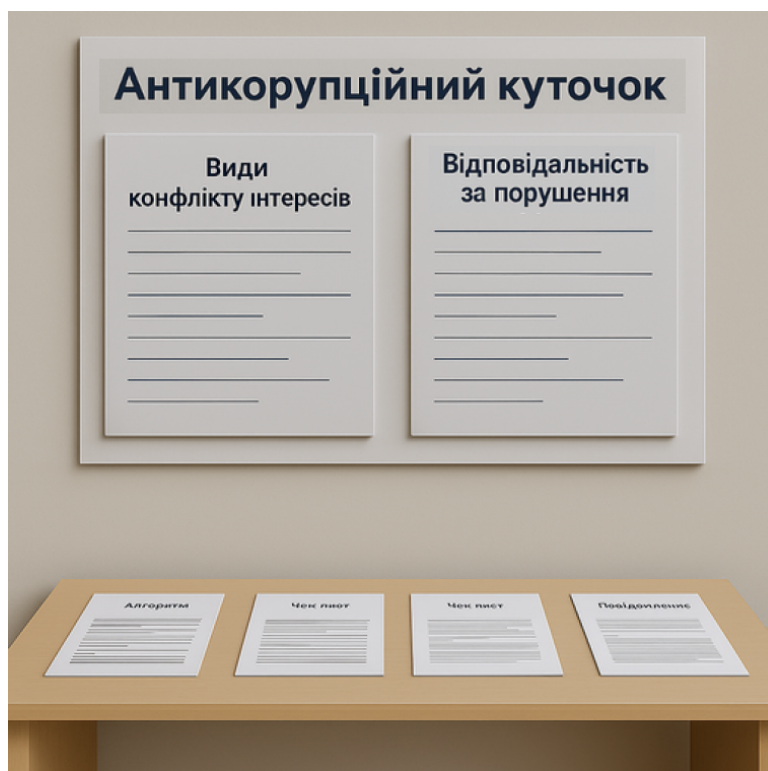
Рекомендації щодо оформлення антикорупційного куточка з теми конфлікту інтересів

Кожній уповноваженій особі в своєму кабінеті або на видному місці варто облаштувати антикорупційний куточок.

Рекомендації до наповнення:

- роздрукована інформація про види конфлікту інтересів;
- роздрукована інформація про відповідальність за порушення;
- алгоритми дій у разі конфлікту інтересів;
- чек-листи для самоперевірки та для керівників;
- зразки повідомлень;
- журнал повідомлень або бланк реєстрації;
- можна залишити ручки та порожні бланки для заповнення.

Всі матеріали Ви можете взяти з методички — їх можна адаптувати й розмістити згідно з дизайном установи.



Практичний інструментарій для працівників та уповноважених осіб

Гайд з етичного листування для працівників публічної сфери

1. Розумійте, що конфлікт інтересів може проявитися у листах

Навіть одне речення в листуванні може свідчити про реальний або потенційний конфлікт інтересів, якщо:

- у листі просувається приватний інтерес (особистий, родичів, друзів);
- працівник використовує службову адресу або посаду для впливу в особистих справах;
- вказуються «рекомендації» чи підтримка щодо певних осіб/структур, з якими працівник пов'язаний.

2. Уникайте ознак особистої зацікавленості НЕПРИЙНЯТНО

«Прошу надати перевагу ТОВ "Світ-Буд", оскільки це надійний підрядник (особисто рекомендую).»

«Це питання ми вже погодили із замовником — він наш знайомий, все нормально.»

ПРАВИЛЬНО

«Повідомляємо, що згідно з вимогами чинного законодавства, рішення буде ухвалене на основі документально підтверджених критеріїв. Розгляд заяв здійснюється у порядку черговості.»

3. Не використовуйте службову пошту для приватного лобювання

Навіть якщо питання стосується формально «службової» справи, використання службової пошти для просування особистих інтересів (своїх, родичів, знайомих) — ознака зловживання владою або конфлікту інтересів.

Не можна надсилати з офіційної пошти листа з рекомендацією юриста, який є вашим родичем.

4. Уникайте формулювань, які можуть бути витлумачені як тиск або втручання

Особливо, коли йдеться про закупівлі, прийняття на роботу, видачу дозволів тощо.

РИЗИКОВАНІ ФРАЗИ

- «Питання прошу вирішити якнайшвидше — це принципово.»
- «Заявника знаю особисто, рекомендую з повагою поставитися.»
- «Він своя людина — не підведе.»

КОРЕКТНІ ФОРМУЛЮВАННЯ

- «Заявка розглядається відповідно до загального порядку.»
- «Рішення буде ухвалено на основі об'єктивних критеріїв та чинного законодавства.»

Практичний інструментарій для працівників та уповноважених осіб

Гайд з етичного листування для працівників публічної сфери

5. Фіксуйте неупередженість у комунікації

- Уникайте емоційних або надмірно особистих тонів.
- Якщо виникає ситуація, де ви можете бути пов'язані з предметом листа, краще делегувати підготовку відповіді іншій уповноваженій особі — і не коментувати ситуацію.

6. Не пишіть у листах те, що не сказали б на відкритому засіданні або публічно

Якщо формулювання або зміст листа виглядають доречними лише у «вузькому колі» або передбачають, що інформація «не має вийти за межі», — це сигнал ризику. У листуванні варто дотримуватися такого рівня прозорості, який дозволяє без застережень показати ваші слова колегам, громадськості чи перевіряльним органам.

Правило трьох запитань перед натисканням "Надіслати":

1. Чи виглядає цей лист нейтральним і об'єктивним?
2. Чи не містить він прихованих натяків або лояльності до окремих осіб?
3. Чи не викличе він запитань у незалежного експерта?

Якщо на всі три — "так", лист можна надсилати.

7. Пам'ятайте: листування — доказ у випадку перевірки або розслідування

- Усе листування (електронне чи паперове) може бути витребуване в рамках внутрішньої перевірки, службового розслідування або НАЗК.
- Тому не припускайтесь двозначностей, натяків, неформальних вказівок.
- Не ведіть паралельне листування у месенджерах, яке дублює або суперечить офіційним каналам.

8. Як діяти, якщо є сумніви?

- Не оформлюйте і не надсилайте лист, у якому можливе ваше зацікавлення.
- Зверніться до керівника або уповноваженої особи.
- Уникайте фраз на кшталт «нічого страшного», «усі так роблять» — краще запобігти ризику, ніж виправдовуватися після.

ВИСНОВОК

Етичне листування — це інструмент забезпечення вашої репутації та доброчесності установи. Воно має демонструвати:

- неупередженість,
- професіоналізм,
- відкритість і законність дій,
- відсутність ознак особистої вигоди чи впливу.

Практичний інструментарій для працівників та уповноважених осіб

Чек-лист перед підписом документа

1. Законність і обґрунтованість

- ☐ Чи відповідає документ чинному законодавству України?
- ☐ Чи не суперечить він внутрішнім положенням, регламентам, наказам?
- ☐ Чи наявні всі посилання на нормативні акти та правові підстави?

2. Прозорість і неупередженість

- ☐ Чи ухвалюється рішення на основі об'єктивних критеріїв, а не «виключно за вказівкою»?
- ☐ Чи однаково документ стосується всіх учасників процесу, без "особливих умов" для когось?
- ☐ Чи не має документ ознак просування інтересів конкретної особи, організації, родича, знайомого?

3. Особиста незацікавленість

- ☐ Чи не маю я особистої, майнової або іншої зацікавленості у результаті дії цього документа?
- ☐ Чи не пов'язаний я родинними, дружніми або іншими стосунками з тими, кого цей документ стосується?
- ☐ Чи не підлягає ця ситуація самовідводу або повідомленню про потенційний конфлікт інтересів?

4. Повнота та достовірність

- ☐ Чи містить документ повну та правдиву інформацію?
- ☐ Чи не приховано/не спотворено жодної ключової деталі?
- ☐ Чи перевірено достовірність фактів, цифр, реквізитів?

5. Відповідальність за наслідки

- ☐ Чи усвідомлюю я наслідки ухвалення цього документа для себе, колективу, органу влади?
- ☐ Чи готовий я пояснити й захистити підписаний документ у разі перевірки, публічного запиту чи розслідування?
- ☐ Чи міг би я з чистою совістю підписати цей документ під камерою або на відкритому засіданні?

6. Форма та мова

- ☐ Чи оформлено документ відповідно до стандартів діловодства?
- ☐ Чи не містить він неоднозначних або оціночних формулювань?
- ☐ Чи узгоджено його зміст з іншими залученими структурними підрозділами?

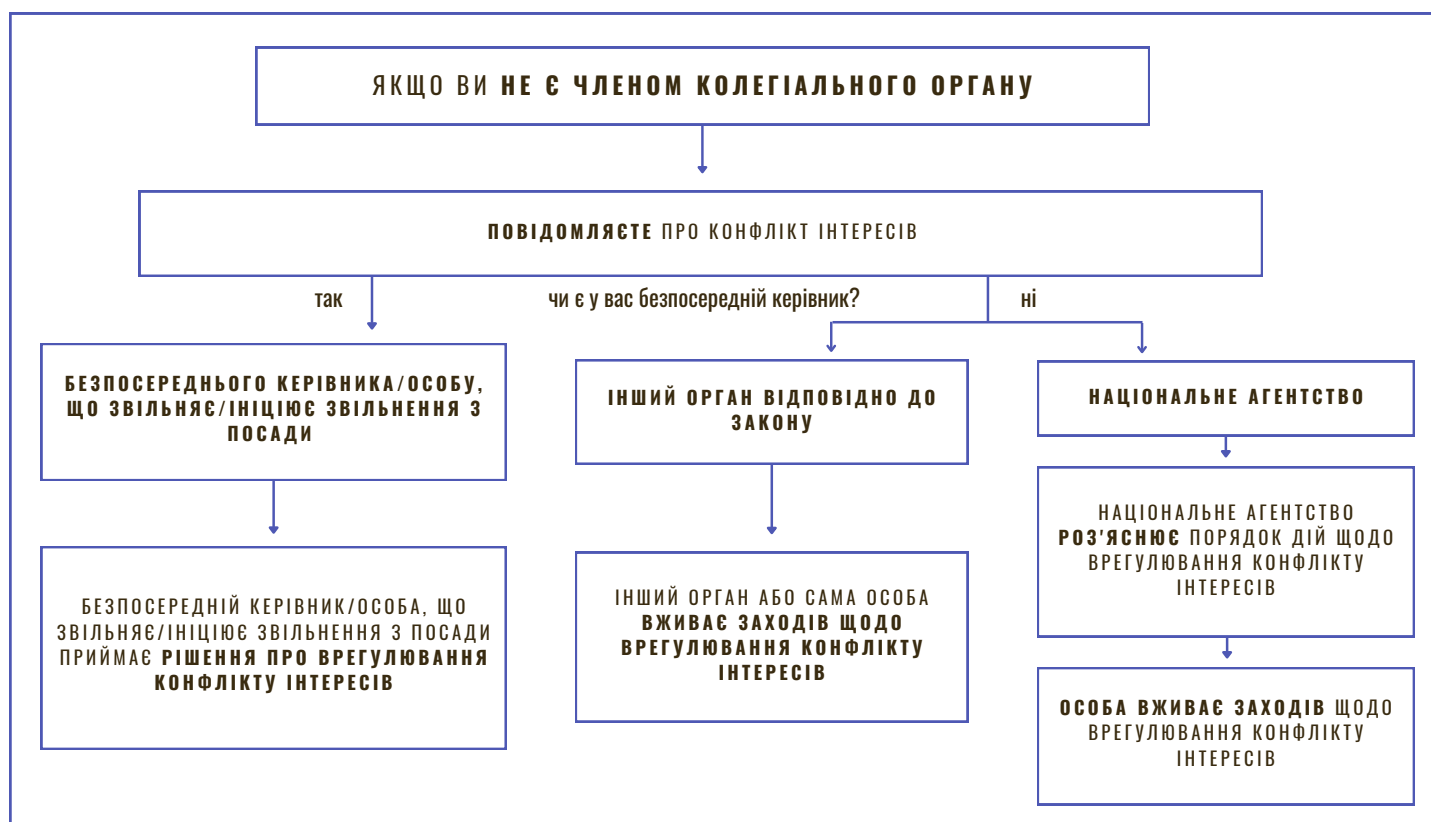
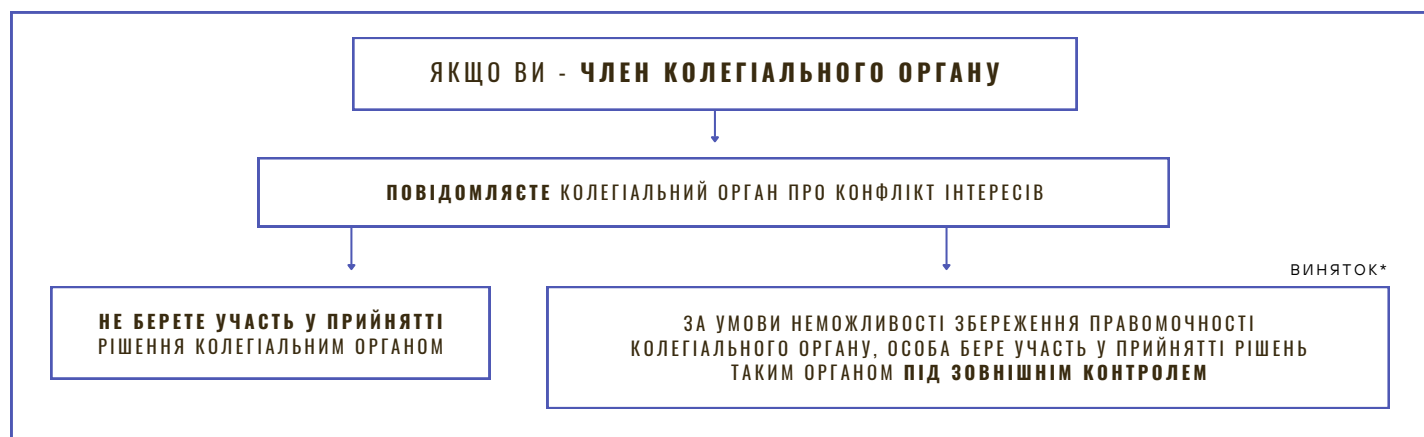
Якщо хоча б на одне запитання ви відповіли «ні» або «не впевнений» — зупиніться. Перед підписом порадьтеся з юристом, керівником або уповноваженою особою з антикорупційної діяльності.

Пам'ятайте! Ваш підпис — це не лише формальність, а персональна відповідальність, яка має правові та репутаційні наслідки.

МОДУЛЬ 3

Пакет документів для роботи з конфліктом інтересів

Алгоритм повідомлення про конфлікт інтересів



МОДУЛЬ 3

Пакет документів для роботи з конфліктом інтересів

Рекомендована форма повідомлення безпосереднього керівника про конфлікт інтересів*

Рекомендована форма повідомлення безпосереднього керівника про реальний/потенційний конфлікт інтересів

Керівнику _____

(ПІБ особи, яка повідомляє, посада)

Повідомлення
про реальний/потенційний конфлікт інтересів

(стисло викласти ситуацію, в якій виник реальний/потенційний конфлікт інтересів, зміст приватного інтересу, службові повноваження, під час виконання яких приватний інтерес впливає (може вплинути) на об'єктивність та неупередженість прийняття рішень, вчинення дій)

Додатки:

Дата

Підпис особи, яка повідомляє

Пакет документів для роботи з конфліктом інтересів

Рекомендована форма повідомлення Національного агентства про конфлікт інтересів*

Рекомендована форма повідомлення Національного агентства з питань запобігання корупції про наявність реального/потенційного конфлікту інтересів (якщо особа перебуває на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника)

1. Інформація про особу, яка повідомила про наявність реального, потенційного конфлікту інтересів: _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Місце роботи особи: _____

(повне найменування органу державної влади або місцевого самоврядування, юридичної особи публічного права тощо)

3. Посада, на яку призначено (обрано) особу: _____

4. Дата призначення (обрання) на посаду: _____

5. Перелік службових повноважень, під час виконання яких виник реальний чи потенційний конфлікт інтересів: _____

6. Інформація стосовно наявності реального, потенційного конфлікту інтересів: _____

(стисло викласти ситуацію, в якій виник реальний, потенційний конфлікт інтересів, а також зміст приватного інтересу, що впливає на об'єктивність прийняття рішення)

7. Інформація про заходи, які вжито щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів (якщо такі заходи вживалися): _____

Дата

Підпис особи, яка повідомляє

МОДУЛЬ 3

Пакет документів для роботи з конфліктом інтересів

Зразок журналу повідомлень про конфлікт інтересів

№	Дата	ПІБ особи, яка повідомила	Посада	Суть потенційного/реального конфлікту інтересів	Прийняте рішення або вжиті заходи	Примітки
1	05.06.2025	Іваненко Марія Олександрівна	Головний спеціаліст відділу діловодства	Участь у прийнятті рішення щодо фінансування закладу, в якому працює її родич	Усунута від участі у розгляді питання, рішення приймалося без її участі	-
2	15.06.2025	Петренко Олег Васильович	Член тендерного комітету	Родинні зв'язки з учасником тендеру	Виведено зі складу комітету на час процедури	-

Пакет документів для роботи з конфліктом інтересів

Таблиця зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів				
Назва заходу	Характер	Коли застосовується	Хто ухвалює рішення	Умови/особливості застосування
Усунення від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті	не має постійного характеру	завдання можна передати іншому працівнику	керівник органу або структурного підрозділу	можливість залучення іншого працівника для виконання завдання
Обмеження доступу до інформації	має постійний характер	пов'язаний з доступом до певної інформації	керівник органу або структурного підрозділу	особа може виконувати інші повноваження, а інформацією оперує інший працівник
Перегляд обсягу службових повноважень	має постійний характер	стосується конкретного повноваження	керівник органу або структурного підрозділу	повноваження перерозподіляються, інша діяльність залишається за особою
Здійснення повноважень під зовнішнім контролем	має постійний або тимчасовий характер	інші способи врегулювання неможливі і відсутні підстави для переведення або звільнення	керівник органу	Форма контролю визначається в рішенні (перевірка, присутність працівника, участь уповноваженої особи Національного агентства у роботі колегіального органу)
Переведення особи	має постійний характер	інші заходи неефективні і є вакантна посада	керівник органу	можливе лише за згодою особи
Звільнення особи	має постійний характер	конфлікт інтересів не можна врегулювати іншим способом	керівник органу	якщо немає згоди на переведення або позбавлення приватного інтересу



ДЕПАРТАМЕНТ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВІЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ
ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
(КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

Конфлікт інтересів — це не лише про юридичні норми, це про довіру, відповідальність і етичну культуру у публічній службі. Завдяки цим методичним рекомендаціям ми прагнемо зробити щоденну роботу простішою, чеснішою й прозорішою.

Кожен працівник має знати не лише визначення понять, а й чітко розуміти, як діяти в ситуації конфлікту інтересів, до кого звертатися і як себе захистити. Ми віримо, що сформована система доброчесної поведінки — це не формальність, а основа сильної публічної служби.

Використовуйте цей посібник як щоденний робочий інструмент, діліться ним з колегами та пам'ятайте: найкраща профілактика порушень — це знання та свідоме дотримання стандартів доброчесності.