

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

«До захисту допускається»

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І. І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

**«Конфлікт інтересів в органах місцевого  
самоврядування»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітня програма «Державна служба»

**Студента групи ДС.мз-11**

**Кулібаби Єлизавети Романівни**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на

відповідне джерело \_\_\_\_\_ Кулібаба Є.Р.

**Науковий керівник:**

**к.н. з держ.упр. Мотречко В.В.**

Суми-2022

## АНОТАЦІЯ

Розглядаються причини та умови, що сприяють виникненню конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування. Структурується механізм повідомлення службовцями виникнення особистої зацікавленості у виконанні посадових обов'язків, що призводить чи може призвести до конфлікту інтересів, пропонуються варіанти вдосконалення цього механізму. Порушуються питання організації роботи із врегулювання конфлікту інтересів та проблемні аспекти нормативного правового регулювання, а також ефективності їхньої діяльності з урахуванням практичних аспектів. Досліджується питання про альтернативні способи мінімізації прояву конфліктів у сфері органів місцевого самоврядування. Пропонуються можливі варіанти удосконалення інституту антикорупційної експертизи, а також конкурсних випробувань під час прийому на службу. Виявлено необхідність включення до нормативних правових актів положень про відповідальність за нерозгляд зауважень щодо результатів проведення антикорупційної експертизи.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ.....	7
1.1. Поняття та сутність конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування.....	7
1.2. Види, причини виникнення конфліктів та засоби попередження конфліктів .....	17
1.3. Подолання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування – важливий механізм протидії корупції .....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ .....	39
2.1. Аналіз сучасних конфліктів інтересів в органах місцевого самоврядування України.....	39
2.2. Засоби, способи та методи попередження та вирішення конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування .....	48
2.3. Міжнародний досвід щодо врегулювання конфлікту інтересів .....	58
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАХОДІВ З УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛЕННЯ.....	67
3.1. Проблемні аспекти застосування заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування .....	67
3.2. Вдосконалення заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування.....	73
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комплекс правових проблем, пов'язаних із причинами та умовами порушень, службовця правил службової поведінки, їх профілактикою та застосуванням відповідних правових заходів для вирішення інцидентів, охоплюється поняттям «конфлікт інтересів».

Конфлікт інтересів, як і корупція загалом, породжуються значною мірою недосконалістю законодавства про державну службу та недосконалістю внутрішньовідомчої правозастосовчої практики. Державні службовці та посадові особи не зацікавлені у викритті ситуацій конфлікту інтересів, бо це загрожує негативними наслідками не тільки для їх особистих інтересів, а й для іміджу органу місцевого самоврядування. Демонстрація лояльності до керівників та правопорушників обіцяє лише особисті вигоди службовцю. Глибина такого конфлікту залежить не лише від особистих якостей службовців, які визначають мотивацію корисливої поведінки службовця, а й від факторів, серед яких важливими є правові, організаційні та моральні «пороки» на службі.

Головне наслідок конфлікту інтересів - зниження якості виконання посадових функцій, зниження значимості різноманітних громадських сфер, ігнорування громадських інтересів. Попередження конфлікту інтересів сприяє якісному здійсненню повноважень.

Об'єкт дослідження є органи місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: діяльність органів місцевого самоврядування щодо запобігання конфлікту інтересів як одного з приватних проявів корупції.

Метою цієї роботи є аналіз діяльності держави та її органів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування та вироблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

При дослідженні теми магістерської роботи поставлені такі задачі:

– ознайомитися з поняттям та сутністю конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування,

- вивчити види, причини виникнення конфліктів та засоби попередження конфліктів,
- дослідити подолання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування – важливий механізм протидії корупції,
- проаналізувати сучасні конфлікти інтересів в органах місцевого самоврядування України,
- визначити засоби, способи та методи попередження та вирішення конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування,
- розглянути міжнародний досвід щодо врегулювання конфлікту інтересів,
- визначити проблемні аспекти застосування заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування,
- запропонувати вдосконалення заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування.

Методологія дослідження ґрунтується на загальнонаукових методах, таких як: діалектичний, історичний, логічний, функціональний; та приватно-наукових методах: порівняльно-правовий, формально-юридичний.

Інформаційною базою магістерської роботи склали статті та підручники вітчизняних та закордонних науковців, нормативно-правові акти.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

### 1.1. Поняття та сутність конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування

Інститут врегулювання конфлікту інтересів на службі є одним із ключових механізмів протидії корупції та найважливішим аспектом удосконалення інституту органу місцевого самоврядування.

Аналіз проблеми конфлікту інтересів вказує на її двоїсту природу розуміння – з одного боку, вона спрямована на запобігання корупції, а з іншого – підвищення етики та належне виконання посадових обов'язків службовців.

У сучасній літературі існує безліч визначень та трактувань терміна «конфлікт інтересів». В основі всіх визначень закладено конфлікт між обов'язком та особистими інтересами посадової особи, при якому особистий інтерес посадової особи може неналежним чином вплинути на виконання її службових обов'язків та відповідальності.

Слід зазначити, що з подальшого аналізу інституту врегулювання конфлікту інтересів необхідно прояснити, що мається на увазі під терміном «конфлікт інтересів». Це особливо важливо, оскільки широко поширена тенденція змішувати ситуації конфлікту інтересів із фактичною корупційною чи неетичною поведінкою. Наприклад, міжнародні організації та законодавства зарубіжних країн (Великобританія, Канада, Чехія та інші країни ОЕСР) визначають конфлікт інтересів в такий спосіб [44, с. 5].

У Конвенції ООН проти корупції використовуються терміни «розбіжність інтересів» та «колізія інтересів». Зокрема, пункт 4 статті 7 Конвенції ООН говорить, що всі держави-учасниці повинні прагнути, відповідно до основних принципів свого законодавства, формувати, підтримувати також посилювати подібні заходи, які сприяють прозорості та застерігають появу колізії інтересів.

У керівництві ООН «Антикорупційний інструментарій» (United Nations Anti-Corruption Toolkit) наводиться, що більшість форм корупції пов'язані зі

створенням чи використанням певного конфлікту між професійними обов'язками корумпованої особи та її приватними інтересами. Прийняття хабара створює такий конфлікт інтересів.

У керівництві ОЕСР (OECD Toolkit) з управління конфліктом інтересів у державному секторі наводиться таке визначення:

«Конфлікт інтересів включає в себе конфлікт між громадським обов'язком і приватними інтересами посадової особи, при якому особистий інтерес посадової особи може неналежним чином вплинути на виконання її офіційних обов'язків та відповідальності».

У Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи для країн-учасниць під конфліктом інтересів розуміється: «Конфлікт інтересів з'являється тоді, коли посадова особа має особистий інтерес, здатний вплинути або здатися впливаючим на об'єктивність і неупередженість посадової особи при здійсненні ним власних службових зобов'язань».

У законодавствах розвинених країн наводяться такі визначення.

Згідно з Міністерським кодексом Великобританії, міністрам необхідно переконатися, що ніякий конфлікт ніяк не з'явиться або не зможе достатньо з'явитися між посадовими обов'язками цих осіб та їх приватними, економічними чи іншими інтересами. Також у закріплення вони мають надавати декларації інтересів, які публікуються щороку щороку у 2 екземплярах [23, с. 75].

Закон Франції про прозорість у житті встановлює своєрідну регламентацію для профілактики проблем конфлікту інтересів. У статті 2 закону наводиться таке визначення: «конфлікт інтересів – будь-яка обстановка, що призводить до зіткнення громадських інтересів та приватних інтересів, здатна підірвати самостійне, неупереджене і справедливе виконання тієї чи іншої управлінської функції». У Законі про конфлікт інтересів Канади наводиться визначення про конфлікт інтересів як про ситуацію, де службовець, який обіймає посаду та виконує функції органів місцевого самоврядування, і

яка дає можливість цьому службовцю можливість просування своїх особистих інтересів, індивідуальних інтересів його членів сім'ї, приятелів чи інших осіб.

У Законі Португалії, що регулює несумісність та дискваліфікацію, що застосовується до посадових осіб, є коротке пояснення терміну конфлікту інтересів, де зазначено, що така проблема є протилежною з реалізацією службових зобов'язань посадової особи, що призводить до сходження громадських та її особистих інтересів.

У законодавстві Чехії під конфліктом між громадськими інтересами та особистими інтересами розуміється поведінка службовця органів місцевого самоврядування або бездіяльність службовця, що підриває довіру до його неупередженості або внаслідок чого службовець зловживає своїм становищем з метою отримання неправомочної вигоди для себе чи іншої особи.



Рис. 1.1. Природа конфлікту інтересів

Таким чином, виходячи з наведених визначень конфлікту інтересів, як раніше було зазначено, в основі конфлікту інтересів завжди лежить протиріччя між особистими та громадськими інтересами посадової особи, за якої її особистий інтерес може вплинути на неналежне виконання службових обов'язків.

У той самий час, у науковій літературі сутність конфлікту інтересів розкривається з інших позицій.

М. Філл у своїй праці «Визначення політичної корупції» зазначив, що особи, які обіймають посади, неминуче мають кілька інтересів. Ці інтереси пов'язані з різними аспектами їхнього приватного життя, а також з



обов'язками, пов'язаними з їхньою посадою, які вони повинні виконувати у суспільних інтересах. Концепція «Конфлікт інтересів» відноситься до ризику того, що деякі з цих інтересів можуть вступити в конфлікт, спотворивши прийняті ними рішення або спосіб виконання ними своїх службових обов'язків.

На думку деяких дослідників, таких як Д. Амодіо, Е. Хармон-Джонс і П. Девайн, складність визначення конфлікту інтересів полягає в тому, що тільки окрема посадова особа може знати про свої інтереси та будь-які потенційні конфлікти, що може призвести до проблеми асиметричної інформації. Саме тому для успішного врегулювання цієї проблеми необхідно, щоб посадовці визнавали конфлікти та намагалися захистити свої рішення від неналежного впливу [56, с. 89].

Виходячи з думок вчених, можна стверджувати, що громадяни певною мірою повинні будуть довіряти службам у регулюванні їхніх власних конфліктів інтересів.

Найчастіше причиною конфлікту інтересів є порушення основних принципів органи місцевого самоврядування, невиконання службовцям першочергових обов'язків, зокрема невиконання чи неналежне виконання посадових інструкцій. Однією з основних причин є недотримання службовцями правий і законних інтересів громадян, організацій, нашого суспільства та держави, недотримання чинного законодавства, порушення обмежень і заборон, що з органами місцевого самоврядування, недотримання основних вимог до службовому поведінці службовця. Не можна виключати також різні соціальні претензії та переваги, ціннісні установки, дисбаланс між матеріальними можливостями та фінансовими очікуваннями, між професійним рівнем та посадовим становищем окремих службовців.

Умовами виникнення конфліктів інтересів є високий рівень розпливчастості та невизначеності компетенції, дублювання повноважень органи місцевого самоврядування та їх структурних підрозділів, неузгодженість у їх діях, слабка поінформованість населення про діяльність органів влади, наявність суперечностей між нормативними правовими актами органів влади

різного рівня, існуючі прогалини у правовому , що сприяють створенню умов корупційної поведінки Сприяють виникненню конфлікту інтересів неналежний контроль керівників за здійсненням службовцями посадових обов'язків, за дотриманням ними службової та організаційної дисципліни, недостатнє використання моральних та матеріальних ресурсів мотивації службовця, а також відсутність критеріїв, що дозволяють виявити ситуацію виниклого, або передбачуваного конфлікту інтересів.

Однак дослідження в галузі психології ставлять під сумнів здатність службовців робити виважені оцінки своєї власної поведінки, стверджуючи, що більшість людей займаються автоматичним або «швидким» мисленням, а не «повільним» обдумуванням. «Швидке» мислення призводить до автоматичних людських поведінки, заснованих на неявних упередженнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Вплив обміркування на конфлікт інтересу

+	-
«Повільне» обміркування дозволяє робити зважені оцінки своєї поведінки та запобігти конфлікту інтересів	«Швидке» мислення включається автоматичне підсвідоме мислення та може допустити конфлікт інтересів

У роботі М.Х.Базермана та А.Тенбрунсела наводиться думка про підсвідомі упередження, що, у свою чергу, може бути результатом «швидкого мислення», які впливають на дії посадової особи, не викликаючи рефлексивного усвідомлення. Такі упередження можуть негативно впливати на індивідуальні оцінки та судження людей. Посадові особи можуть підсвідомо прийняти свої судження за інтереси суспільства та допустити конфлікту. Або вони при ухваленні рішення можуть керуватися своїми упередженнями - наприклад, на підставі статі, раси, релігійної приналежності або віку - і можуть посилювати моделі дискримінації [61, с. 77].

Наприклад, посадова особа при прийомі на роботу людей може прийняти помилкове рішення стосовно деяких кандидатів через належність їх до певної релігії або раси, керуючись своїми упередженнями. Тим самим він може і не знати, що нашкодив інтересам суспільства, не допускаючи на службу, можливо,

більш компетентного працівника. Це викликає питання щодо того, чи можна довіряти міркуванням посадових осіб про їхню власну неупередженість.

У зв'язку з цим багато країн майже відмовилися довіряти посадовцям виносити такі судження, воліючи натомість спробувати усунути конфлікт інтересів шляхом визначення «несумісності». У багатьох країнах посадовим особам заборонено володіти компаніями, мати другу роботу, наймати родичів як співробітників або ставати членами політичних партій. Членам парламенту часто забороняється одночасно виконувати обов'язки мерів. Дослідники виявили феномен «мотивованої міркування», коли особистий інтерес людини змінює її розуміння реальності, і люди можуть виправдовувати корумповані дії перед собою та іншими.

У службі ці ризики можуть бути особливо гострими через низку ситуаційних ефектів, посадові особи часто стикаються з гострими етичними дилемами. Двозначність і тонкість, які є в багатьох ситуаціях конфлікту інтересів, можуть означати, що посадові особи виправдовують потенційні порушення сумлінності, описуючи проблеми певним чином або відзначаючи відсутність ясності щодо того, який спосіб дій слід зробити. Таким чином, двозначність, мабуть, є «прикриттям» для осіб, які роблять сумнівні дії.

Робота Фельдмана та інших дослідників передбачає, що деякі люди ідентифікують себе як «хороші люди» і вважають себе набагато моральнішими, неупередженими та законослухняними, ніж вони є насправді. Люди з такими поглядами на себе можуть особливо добре ігнорувати чи виправдовувати свою неетичну поведінку та не реагувати на звичайні форми регулювання. Якщо політики та службовці з більшою ймовірністю вважатимуть себе «хорошими людьми», це може вплинути на їхню здатність точно судити про власну поведінку [4, с. 5].

Фактично, дані про те, чи орієнтовані посадові особи на суспільні інтереси, є неоднозначними. Деякі вчені знаходять докази того, що громадяни, які рухаються більше особистою фінансовою вигодою, ніж почуттям служби,

самі вибираються в урядову бюрократію – з наміром використати посаду органу місцевого самоврядування для незаконного збагачення.

Деякі дослідження показують, що посадові особи іноді чутливі до сприйняття суспільства і що це може вплинути на їхню власну поведінку. Дослідники Замир та Сулітцеану-Кенан виявили, що чим ясніше для посадової особи, що її інтереси розходяться з інтересами суспільства в цілому, тим менш ймовірно, що він віддаватиме перевагу своїм власним інтересам. В експерименті групи дослідників, в якому «учасник» експериментальної групи демонстративно шахраює при виконанні завдання, ставлення інших учасників експерименту до неетичної поведінки різняться залежно від того, чи розглядається «учасник» як частина «Своєї» або «чужої» групи. Якщо шахрай є членом «чужої» групи, інші учасники експерименту поводитимуться більш етично, але, якщо обманщик («учасник») - один із «своїх», то інші учасники поводитимуться менш етично. Це показує, що психологічна близькість до ошуканця спонукає інших поводитися менш етично [38, с. 108].

Все це говорить про те, що сприйняття та очікування щодо поведінки учасників, ймовірно, матимуть важливий вплив на індивідуальну поведінку.

Враховуючи труднощі виявлення конфліктів, регулюючі системи часто встановлюють правила конфлікту інтересів у кодексах поведінки та значною мірою покладаються на прозорість та розкриття інформації про інтереси та активи.

Для парламентаріїв кодекси поведінки зазвичай складаються та дотримуються їх колегами у парламенті; передбачувані порушення можуть розслідуватися ззовні, але рішення про запровадження санкцій майже завжди залишається привілеєм парламенту. Це відбиває історичну стурбованість щодо збереження незалежності законодавчої влади від виконавчої влади та її свободи притягувати уряд до відповідальності, не побоюючись відплати.

Проте в ньому велика увага приділяється здатності посадової особи виносити судження про наявність конфліктів і про те, які дії слід зробити, наприклад, чи заявляти про зацікавленість і коли відмовлятися від певних

зустрічей чи рішень. Це закликає їх не лише виявляти та оцінювати власні конфлікти інтересів, а й оцінювати, як ризик здаватиметься громадськості. Це означає, що посадові особи повинні враховувати, чи можуть представники громадськості сприймати такий ризик - іншими словами, їхня поведінка також повинна відповідати вимогам громадянського суспільства [26, с. 33].

Саме тому нині вимога громадськості до поведінки посадових осіб стала фундаментальним аспектом регулювання конфлікту інтересів.

Конфлікт інтересів може виникнути під час переходу службовців між державним та приватним секторами (у таблиці 1.2), що може призвести до ряду потенційних ризиків корупції.

Таблиця 1.2

## Конфлікт інтересів під час переходу у приватний сектор

Опис	Проблема / порушення
Зловживання владою з метою здобути розташування потенційного майбутнього роботодавця	Зловживання службовим становищем, потенційний підкуп
Вплив на колишніх співробітників для реалізації чи формування політики на користь нового роботодавця	Надмірний вплив чи захоплення
Отримання фінансової вигоди від статусу чи знань, здобутих на посаді	Спекуляція
Представляє політичну позицію, прямо протилежну позиції уряду, що раніше представляв уряд з того ж питання	Перехід на інший бік та використання конфіденційної інформації
Використання своїх повноважень на посаді на користь компанії чи галузі, де він працював раніше	Нормативне захоплення

По-перше, посадова особа може використати свою владу під час свого перебування на посаді для формування політики або рішення на користь певної компанії з метою здобути розташування цієї компанії і цим відкрити шлях до майбутньої роботи.

По-друге, колишній чиновник, який зараз працює у компанії, може вплинути на своїх колишніх співробітників, щоб вони ухвалили рішення на користь компанії. Аналогічна проблема виникає у зв'язку з працевлаштуванням на службу, коли особи, найняті на посади, просувають інтереси колишнього роботодавця.

По-третє, людина може отримувати фінансову вигоду від статусу, знань чи інформацій, здобутих на посаді. Подібна спекуляція може набувати форми інсайдерської торгівлі. Наприклад, придбання або відчуження будь-ким, що володіє внутрішньою інформацією про цінні папери, на ціну яких вплине публічне розкриття цієї внутрішньої інформації на ринку.

По-четверте, людина може залишити посаду і влаштуватися на роботу в приватну організацію, де на вимогу вона має виступити проти позиції уряду щодо питання, в якому він раніше представляв уряд. Це теж проблематичне питання, тому що людина могла мати доступ до конфіденційної інформації в уряді.

По-п'яте, службовці можуть надмірно співчувати секторам та галузям, яких вони повинні регулювати, якщо вони були найняті з цієї галузі. Часто є вагомі аргументи на користь прийому працювати осіб із приватного сектора, коли необхідні спеціальні знання у певної області. Однак це також може означати, що регулюючі органи схильні співчувати галузі на шкоду громадським інтересам [20, с. 11].

Водночас є й інші причини, що призводять до конфлікту інтересів:

- самостійна робота (наприклад, використання службового становища для забезпечення контакту зі своєю приватною консалтинговою компанією);
- отримання пільг (хабарництво, суттєві подарунки - інше);
- торгівля впливом (вигоди за використання впливу);
- використання власності роботодавця в особистих цілях (крадіжка канцелярського приладдя для домашнього використання);
- використання конфіденційної інформації в особистих цілях;
- робота за сумісництвом або підробітком;
- після закінчення трудової діяльності (людина, яка звільняється з роботи в або приватному секторі і починає займатися бізнесом у тому ж районі).

Регулювання подібних видів конфлікту інтересів шляхом заборони службам обіймати певні посади після звільнення з посади є варіантом, але має низку недоліків. Зазвичай у країнах заходу існує тимчасовий період

«охолодження», коли окремі посадові особи що неспроможні виконувати певні види робіт. Тривалість терміну може бути змінена залежно від ризику, пов'язаного з посадовою особою – більш високопосадовці можуть бути заблоковані на більш тривалій термін. Так само можна вказати вид діяльності, з якої виключено посадову особу, щоб запобігти конкретному лобіюванню.

У Великій Британії, наприклад, правила раніше були дуже м'якими і багато в чому залежали від довіри до правильних вчинків місцевих чиновників та політиків. Тільки з 2010 року міністрам заборонили лобіювати уряд після звільнення з посади (протягом двох років). Міністри повинні проконсультуватися з Консультативною радою з ділових призначень з питань працевлаштування після виходу з кабінету, так само як і вищі службовці, коли вони хочуть залишити свої посади [49, с. 62].

У всьому світі державна політика стала більш складною і в даний час у службовців найчастіше відсутня відповідний досвід для вирішення завдань з розробки політики. Але водночас від них все частіше потрібно ґрунтувати політику на докладних доказах. Таке поєднання робить їх більш залежними від консультацій із зовнішніми суб'єктами (чию незалежність важко гарантувати) і більш схильними до супутнього тиску лобіювання та конфліктів інтересів.

Тут дуже важливо розвивати групову ідентичність, яка дотримується високих професійних та етичних стандартів, щоб допомогти окремим посадовим особам захиститись від неналежного впливу.

Група дослідників провели експеримент про вплив на професіоналів з певною галуззю знань - у даному випадку на мистецтвознавців (професіонали та непрофесіонали). Їхні результати показують, що люди в рамках професії можуть бути кращими, ніж непрофесіонали, діяти неупереджено та уникати впливу на свої судження інших інтересів. Експеримент передбачає, що є можливість розвинути ідею професійних стандартів для заохочення певних видів суджень. Таким чином, одним із пріоритетних шляхів антикорупційних зусиль може бути підвищення професіоналізму апарату органів місцевого

самоврядування, використання професійних норм та стандартів, які застосовуються до покликання на посаду органу місцевого самоврядування.

## 1.2. Види, причини виникнення конфліктів та засоби попередження конфліктів

Основним завданням органів місцевого самоврядування є служіння інтересам суспільства. У зв'язку з цим цілком правомірним є очікування громадянами справедливого, чесного, неупередженого виконання службових обов'язків посадовими особами.

Першорядним завданням міжнародного співтовариства, національних законодавств стає забезпечення умов, за яких особисті інтереси, ділові, сімейні та інші зв'язки чиновників органів місцевого самоврядування не компрометуватимуть процеси прийняття управлінських рішень або завдають шкоди авторитету системи місцевого самоврядування.

В умовах зростаючих вимог суспільства до органів управління неефективно дозволені конфлікти інтересів з боку службовців підривають довіру громадян до інститутів влади, тому ситуації, пов'язані з конфліктами інтересів у публічному та приватному секторі, давно стали об'єктом політичних, законодавчих заходів та управлінських підходів. Їхньою метою є підвищення прозорості діяльності інститутів органів місцевого самоврядування, виключення негативного впливу на механізми прийняття ними рішень.

Наголошується, що невирішений конфлікт інтересів може призводити до різного зловживання посадовим становищем та фактично свідчити про більш глибокі системні проблеми органів місцевого самоврядування: ослаблення прихильності посадових осіб до ідеалів законності, неупередженості та справедливості; спотворення принципу верховенства закону, прийняття та виконання політичних рішень, розподілу державних ресурсів [70, с. 42].



При цьому сам по собі конфлікт інтересів неправильно ототожнюватиметься з корупцією, адже поки посадові особи мають законні інтереси, що випливають із їхнього статусу як окремих громадян, конфлікту інтересів не можна уникнути простою заборонаю [22, с. 63].

Керівництво ОСЕР викликає інтерес насамперед тим, що у ньому пропонується визначення терміна «конфлікт інтересів»: це конфлікт між суспільно-правовими обов'язками та приватними інтересами посадової особи, за якої її приватні інтереси (що випливають із становища посадової особи органу місцевого самоврядування як приватної особи) здатні неправомірним чином вплинути виконання їм офіційних обов'язків чи функцій.

За такого визначення термін «конфлікт інтересів» збігається зі значенням терміна «фактичний конфлікт інтересів». Крім цього, у Керівництві ОСЕР наводяться інші види конфлікту інтересів: здається (у науковій літературі він також називається «уявний») конфлікт інтересів – ситуація, коли приватні інтереси службовця насправді не впливають на виконання ним функціональних обов'язків. Потенційний конфлікт інтересів можливий, якщо посадова особа має виконувати конфліктуючі з приватними інтересами офіційні обов'язки у майбутньому.

На противагу ситуаціям «конфлікту інтересів» відносить випадки, коли приватний інтерес фактично скомпрометував належне виконання службям своїх офіційних обов'язків, наприклад неправомірної поведінки, або «зловживання службовим становищем» і навіть фактів корупції.

Для підтримки довіри громадянської спільноти до органів влади, цивільні службовці повинні дотримуватись ряду ключових принципів:

- служіння громадським інтересам, ігноруючи при цьому міркування приватної вигоди та вплив приватних інтересів;
- забезпечення прозорості та контролю, у тому числі з боку громадськості;
- підвищення індивідуальної відповідальності за недопущення, вирішення конфлікту інтересів, а також особистий приклад;

- формування органів місцевого самоврядування організаційної культури, нетерпимої до конфліктів інтересів [35, с. 71].

Пропонується ряд конкретних заходів запобігання конфлікту інтересів (декларування приватних інтересів), стратегій вирішення або управління конфліктом інтересів (відмова посадової особи від приватного інтересу, від участі в процесі прийняття рішень, обмеження її доступу до конкретної інформації, перегляд обов'язків і функцій чиновника, відмова від посади і т. д.).

До напрямів «підвищеного ризику» виникнення ситуацій, пов'язаних із конфліктом інтересів, цей документ відносить сумішництво, використання службової інформації, контракти, подарунки та інші форми матеріальної вигоди, очікування членів сім'ї чиновника чи спільноти, до якої він належить, участь в інших організаціях, трудову діяльність після залишення посади.

Невиконання вимог політики врегулювання конфліктів в організації має розглядатися як мінімум як дисциплінарний проступок, а більш серйозні порушення, засновані на реальному конфлікті інтересів - як дисциплінарне порушення, яке тягне за собою санкції за зловживання службовим становищем або кримінальне переслідування за корупційний злочин. Можливі управлінські заходи можуть включати відміну рішень, прийнятих раніше в умовах конфлікту інтересів або скомпрометованих контрактів.

Дослідники зазначають, що в даний час для більшості країн характерні такі спільні риси правового регулювання відносин, пов'язаних із конфліктом інтересів: визнання міжнародно-правового регулювання, міжнародних стандартів у сфері запобігання конфлікту інтересів; розробка відповідного національного правового регулювання сфери суспільних відносин; поєднання правових та етичних регуляторів; наявність інституційної основи (комітетів, комісій, уповноважених осіб) урегулювання конфлікту інтересів [40, с. 21]. У умовах перед законодавцем і правозастосовником виникає цілком резонне питання результативності вживаних заходів.

Проте протягом останніх років спостерігалася тенденція до ухвалення більшої кількості етичних кодексів. Через обмежений ефект обох підходів, як

традиційного, так і ціннісного, зростає невпевненість щодо правильності набору правових регуляторів, ролі самостійного регулювання конфлікту інтересів посадовими особами, ефективності механізмів обмежень та санкцій, якості регулювання. Крім того, автори вважають, що на сьогоднішній день не існує ні інструментів, ні методологій для вимірювання етичності поведінки та якості врегулювання конфлікту інтересів.

У сучасних умовах особи, які займають посади, повинні дотримуватись значно більшої кількості законів, правил та етичних норм, ніж раніше. Високопосадовці перебувають під пильною суспільною та медійною увагою, чим частково пояснюється значне зростання етичних та моральних скандалів.

Дослідники вбачають причину цього феномену не тільки в зростаючому рівні корупції, занепаді загальнолюдських норм та основних моральних принципів, а й у широко поширеному та роздуту використанні терміна «моральний скандал», ступеня висвітлення скандалів у цифрових ЗМІ та зловживанні проблемами моралі у сфері політики.

Все це має наслідком у крайній мірі негативний побічний ефект на ставлення суспільства до органів місцевого самоврядування, зниження до них довіри. Тобто ми спостерігаємо, що з антикорупційних заходів, скандалів, що викривають моральну подобу чиновників, у тому числі в періоди виборчих кампаній, набагато більше користі отримують популісти, ніж чесні політичні діячі, щиро віддані боротьбі з корупцією та конфліктом інтересів.

Управління конфліктом інтересів потребує міждисциплінарної співпраці, оскільки це прикордонна концепція на стику права, політики, економіки, соціології, психології поведінки та моралі, тому, на думку авторів, при розробці нових правил, політики та підходів у сфері конфлікту інтересів необхідно залучати експертів з різних дисциплін [31, с. 54].

Автори відзначають крайню різноманітність та фрагментацію як правового регулювання інституту конфлікту інтересів, так і чинні механізми його реалізації в Європейському союзі та державах-членах ЄС. У зв'язку з цим пропонується опублікувати зведений документ (довідник) усіх існуючих

нормативних правових актів та органів, які регламентують та контролюють конфлікт інтересів (наприклад, різні комісії, інспекції, комісари з етики, кадрові служби тощо).

В галузі декларування майнових та приватних інтересів автори дослідження звертають увагу на протиріччя між вимогою прозорості та правом на конфіденційність. Вони висловлюють сумнів щодо ефективності механізму декларування особистих інтересів без відповідних систем контролю та санкцій. Водночас вимоги до розкриття інформації мають бути короткими та ясними, зрозумілими користувачеві, щоб не допускати надмірної бюрократії та навантаження на фахівців з кадрів, експертів з етики, а також відповідні агенції та органи влади.

Особлива увага в дослідженні приділяється як надходженню на службу, призначенню на посади, так і працевлаштуванню службовців після звільнення, виходу на пенсію і, відповідно, практиці дверей, що «обертаються». Автори вважають, що з цих питань у більшості європейських країн спостерігається небажання вживати реальних практичних заходів та мають місце фактичні випадки конфлікту інтересів.

На думку вчених, на сучасному етапі соціального регулювання запобігання конфлікту інтересів у законодавстві ми маємо справу з послідовною реалізацією міжнародно-правового стандарту запобігання конфлікту інтересів, а також суттєвим збільшенням обсягу етичних кодексів як відомчих, так і корпоративних [19, с. 55].

На думку дослідників, роль юридичної конструкції конфлікту інтересів у сучасному законодавстві лише зростатиме, знаходячи застосування в рамках правового регулювання нових суспільних відносин, наприклад, пов'язаних із здійсненням закупівельної діяльності.

Сучасні реалії, що стрімко змінює суспільно-політична ситуація у світі, являють собою нові виклики. Згадаймо кризу, викликану COVID-19, яка змушувала уряди вживати швидких і рішучих заходів для захисту верств суспільства, що зазнавали ризику, та зниження наслідків економіки. Пандемія

наочно продемонструвала нам, що такі надзвичайні ситуації та подальше швидке реагування створюють можливості для порушень сумлінності, насамперед шахрайства та корупції, що серйозно послаблює ефективність дій органів місцевого самоврядування.

Юридичний конфлікт виступає об'єктом дослідження різних юридичних наук (теорії права, юридичної конфліктології, юридичної соціології та інших) і розглядається як протиборство, що має правову природу, що виражається у правових відносинах і породжує юридичні наслідки.

З метою систематизації та розвитку знань про природу, особливості та врегулювання юридичних конфліктів у науковій літературі пропонуються різні способи їх типологізації, засновані як на загальнотеоретичних уявленнях про конфлікт як соціальне явище, так і безпосередньо на правовій оцінці конфлікту.

Аналіз соціальної природи конфліктів загалом та специфіки протиборств у юридичній сфері дозволяє виділити такі підстави класифікації юридичних конфліктів.

Залежно від суб'єктів відносин слід розрізняти міжособистісні (між фізичними особами) юридичні конфлікти, конфлікти між юридичною особою та фізичною особою (наприклад, заподіяння працівником шкоди майну роботодавця-юридичної особи), між юридичними особами, міждержавні юридичні конфлікти, конфлікти між органами влади ( у разі виникнення спорів про компетенцію), між приватним суб'єктом (фізичною чи юридичною особою) та органом влади (при оскарженні рішень органу місцевого самоврядування). Враховуючи «кількісну» характеристику суб'єкта, можна розмежовувати індивідуальні (між фізичними особами, між посадовими особами) та колективні (міждержавні, між представниками працівників та представниками роботодавця [39, с. 47-49] та ін.) юридичні конфлікти. Виходячи з методів, що використовуються в конфліктній протидії, можуть бути виділені конфлікти з використанням насильницького впливу і ненасильницькі конфлікти. Перші мають переважну спрямованість, протікають з використанням фізичного впливу, психічного примусу, супроводжуються агресивною поведінкою,

жорстокістю, заподіянням шкоди здоров'ю людини, майнових збитків. До них, наприклад, належать конфлікти, що виникають на міжетнічному та міжконфесійному ґрунті, прояви національної, расової та релігійної неприязні, які супроводжуються актами тероризму та екстремізму [43, с. 145]. Другі припускають розбіжність законних інтересів, протиріччя правових позицій, протікають «мирно» і вирішуються за встановленими правовими процедурами.

Залежно від причин виникнення юридичні конфлікти можуть бути класифіковані на конфлікти, зумовлені об'єктивними (зовнішніми по відношенню до суб'єкта конфлікту) причинами та конфлікти, викликані суб'єктивними (внутрішніми, особистісними, поведінковими) факторами. Так, юридичні конфлікти між подружжям можуть бути викликані суб'єктивними причинами («незбігом характерів», дратівливістю, некомунікабельністю та ін.), Конфлікти між органами влади - правовим пропуском у сфері розмежування повноважень відповідних владних структур (тобто об'єктивним фактором).

За спрямованістю (за критерієм співвідношення рівнів, статусів) виділяються вертикальні (різнорівневі, субординаційні) та горизонтальні (однорівневі, лінійні) юридичні конфлікти. Наприклад, адміністративно-правові конфлікти, конфлікти між роботодавцем та працівником є різнорівневими, тоді як цивільно-правові конфлікти, конфлікти між батьками мають однорівневу природу.

Юридичні конфлікти можуть бути внутрішньо-і позасистемними: можуть протікати в певній організації або виходити за її межі (наприклад, при суперечках з контрагентами, порушенні юридичною особою адміністративного законодавства і, як наслідок, притягнення до адміністративної відповідальності), протікати всередині держави (внутрішньодержавні конфлікти) або торкатися інтересів двох і більше держав (міждержавні конфлікти).

Найбільш очевидною та поширеною є класифікація юридичних конфліктів за галузевим критерієм. Конфлікти можуть бути у сфері дії будь-якої галузі права. Більшою мірою поширені соціальні протистояння у сферах

впливу цивільного, сімейного, житлового, трудового, адміністративного права. Юридичні конфлікти можуть мати і міжгалузевий характер (підпадати під дію правових норм різної галузевої власності). Наприклад, кримінальний конфлікт може бути пов'язаний із компенсацією моральної шкоди і, як наслідок, застосуванням норм цивільного права. Міжнаціональні та внутрішньо-конфесійні конфлікти виникають і вирішуються при реалізації норм конституційного, адміністративного, кримінального, міжнародного права.

Протиборства, коли соціальний конфлікт трансформується на юридичний та кримінальний конфлікт.

Залежно від характеру реалізованої у конфліктних правовідносинах правової норми розрізняють конфлікти, що виникають при реалізації уповноважуючих, що зобов'язують і забороняють правових норм [34, с. 52].

У першому випадку протистояння виникає між уповноваженим суб'єктом та приватною особою (фізичною чи юридичною особою), чий інтереси, як вона вважає, порушені або можуть бути порушені уповноваженим суб'єктом.

При реалізації зобов'язувальної норми конфлікт можливий не тільки між суб'єктами, що спочатку взаємодіють, а й між зобов'язаною особою і державою (у разі невиконання обов'язку).

При порушенні забороняючих норм виникає конфлікт держави (в особі уповноважених органів) з фізичною або юридичною особою, яка порушила правову заборону, яка вчинила правопорушення.

Класифікація юридичних конфліктів щодо суб'єкта правозастосування пов'язана з роботою відповідних органів влади. Така класифікація є досить зручною для громадян, оскільки інформує про інститути вирішення спорів. Тут виділяються судовий конфлікт, конфлікти, що вирішуються органами прокуратури, поліції, органами опіки та піклування тощо. буд. Зауважимо, що з цієї підстави юридичні конфлікти розглядаються і в іншій інтерпретації: як конфлікти у відповідних структурах.

У ряді випадків юридичні конфлікти виникають внаслідок помилки (помилки) суб'єкта щодо вчинення (або наміру вчинити) іншим суб'єктом

агресивних, неправомірних чи інших небажаних дій (хибні конфлікти). Тут можливі такі різновиди ситуацій:

- сторона вважає, що перебуває з певною особою у правовідносинах, але насправді цього немає;

- сторона не усвідомлює, що знаходиться у правовідносинах з іншою стороною (наприклад, при відкритті спадщини спадкоємець не знає про інших спадкоємців);

- суб'єкт вважає, що інша сторона діє незаконно, тоді як насправді це не так;

- суб'єкт помилково вважає, що противник діє правомірно [32, с. 38].

Як впливає з вищевикладеного, хибність ситуації більшою мірою відноситься до юридичної форми, що, однак, не применшує гостроти конфлікту та його можливих негативних проявів. Найкращий спосіб вирішення хибного юридичного конфлікту - сприяння фахівців (юристів), здатних роз'яснити ситуацію, дати необхідні консультації і цим усунути підстави (причини) конфлікту.

З позицій сприйняття юридичного конфлікту як динамічного процесу та оцінки форм юридично значимих відносин між суб'єктами протистояння розрізняють юридичні конфлікти, що розгортаються в рамках конфліктних правовідносин і вирішення спору про право, та конфлікти, що протікають у рамках правопорушної поведінки та реалізації юридичної відповідальності за скоєне правопорушення.

Особлива увага у сучасному законодавстві та наукових працях з проблем служби, юридичної конфліктології, правової етики приділяється поняттю «конфлікт інтересів». Такий можливий як у приватній, і у громадській сферах [51, с. 65].

Одним із перших поняття «конфлікт інтересів» було легально закріплено для позначення ситуації, коли особиста зацікавленість зазначених у статті осіб впливає (може вплинути) на виконання ними своїх професійних обов'язків, коли виникають протиріччя (чи є загроза їх виникнення) між такою



зацікавленістю та законними інтересами саморегулювальної організації, що може завдати шкоди законним інтересам останньої [27, с. 87].

Згодом поняття «конфлікт інтересів» було поширене на сферу державної служби при позначенні ним ситуації, коли особиста зацікавленість цивільного службовця впливає (може вплинути) на об'єктивне виконання ним посадових обов'язків, коли виникає (може виникнути) протиріччя між особистою зацікавленістю службовця та здатне призвести до заподіяння шкоди цим законним інтересам зазначених суб'єктів зацікавленість та цілі сторін, які є причиною конфліктного протидії. У традиційному для конфлікто-логічної науки розумінні це передконфліктна ситуація, коли ще немає активного протистояння суб'єктів, лише одна зі сторін усвідомлює свої інтереси і має намір вчинити або вчиняє спрямовані на їхнє задоволення діяння. В даний час конфлікт інтересів пов'язаний, в основному, з відповідальністю, з каральними заходами, хоча спочатку він виступав підставою самовідведення, був спрямований на надання права не виконувати будь-які професійні функції у зв'язку з особистою зацікавленістю та права передати ці функції іншій особі [8, с. 31-32].

Серед юридичних конфліктів згадуються також нормативно-правові конфлікти (суперечності між нормативними актами, між нормами права та правозастосовчою практикою, між правозастосовчими актами, у тлумаченні правових норм) [50, с. 67]. Проте з цією позицією навряд можна погодитися, оскільки етимологічно конфлікт пов'язаний з цілепокладанням, волевиявленням, соціальним взаємодією, діяннями суб'єктів. Норми права (або правові акти) не протидіють, а суперечать один одному (не збігаються за змістом (за відповідної ситуації)), і в цьому випадку доречнішим є термін «суперечність», «колізія», але не «конфлікт».

У цілому нині класифікація юридичних конфліктів сприяє кращому з'ясування їх сутності, особливостей, характеристики конфлікту у тому чи іншому аспекті. Універсальна, вичерпна класифікація юридичних конфліктів навряд чи можлива. Подана класифікація також не є вичерпною, проте вона має

теоретичне та прикладне значення і може стати основою подальшого дослідження конфлікту як правової категорії загалом чи юридичного конфлікту конкретного виду.

### 1.3. Подолання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування – важливий механізм протидії корупції

Соціально-економічні та політичні реформи, що відбуваються в державі, супроводжуються зростанням рівня соціальної напруги і конфліктогенності на рівні різних соціальних інститутів і в різноманітних сферах людської діяльності [62, с. 54]. І найчастіше конфлікти, що виникають у професійній діяльності службовців, на сьогоднішній день говорять про найбільш проблемний і найменш налагоджений характер у плані своєї організації соціально-правового інституту органи місцевого самоврядування.

Свідченням глибокої актуальності та суспільної значущості конфліктно-дозвільних технологій та управління конфліктами у сфері органи місцевого самоврядування є дані соціологічних досліджень, соціально-політична практика [26, с. 85], позначеність вищою державною владою необхідності модернізації сфери органів місцевого самоврядування як один із пріоритетів у галузі реформування соціально-політичної системи.

Конфлікти, що виникають як у професійній діяльності державних, так і службовців органів місцевого самоврядування, безпосередньо впливають на виконання чиновниками своїх професійних обов'язків, і водночас, так чи інакше, впливають на суспільство, певні соціальні групи та окремих громадян.

Серйозною перешкодою на шляху ефективного управління, соціально-економічного та суспільного розвитку є корупція. Як основна негативна характеристика інститутів управління, вона підриває довіру до влади з боку громадян.

Важливим антикорупційним механізмом та водночас способом забезпечення належного функціонування службових відносин у системі органи місцевого самоврядування є інститут подолання конфлікту інтересів.

Аналіз нормативно-правових положень щодо законодавчого визначення категорій «потенційний конфлікт інтересів» та «реальний конфлікт інтересів» дозволяє охарактеризувати дані поняття з позицій їх спільних та відмінних рис, що наведено на рис. 1.1.

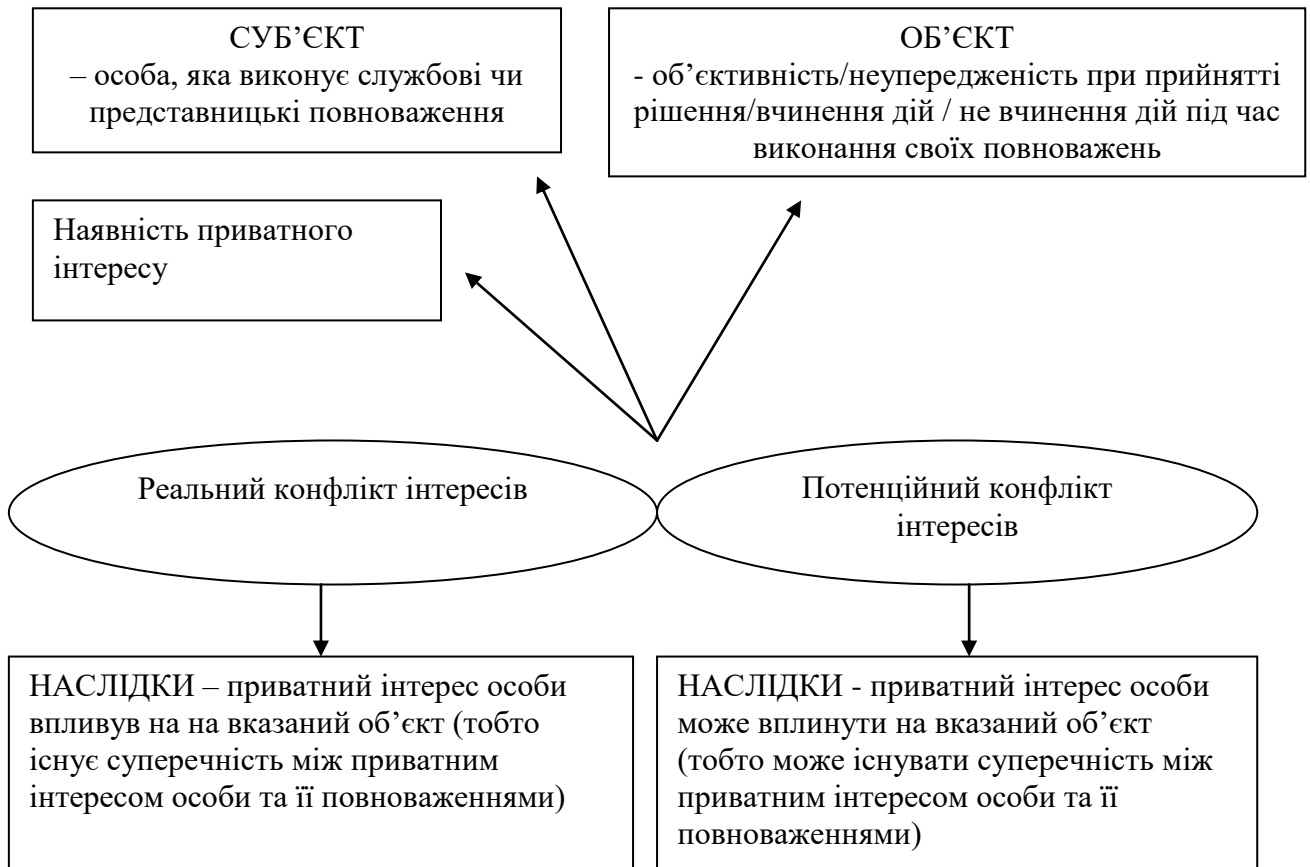


Рис. 1.1. Спільні та відмінні риси реального і потенційного конфлікту інтересів

Визначаючи управління як із складних видів соціальних відносин, слід зазначити безліч проблем і протиріч у цій сфері. Саме вони створюють передумови виникнення конфліктів, зокрема конфлікту інтересів. Використання знань у сфері регулювання конфліктів та їх вирішення - це один із необхідних та перспективних напрямів діяльності влади, що призводить до підвищення рівня управлінської культури у суспільстві. Не всі конфлікти можна попередити, тому важливе місце має приділятися розробці механізму врегулювання конфліктів.

Характеристику зазначених принципів управління конфліктами інтересів на службі наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика ключових принципів управління конфліктами інтересів на службі

Принцип служіння суспільним інтересам	
характеристика	- Державні посадові особи мають приймати рішення та надавати рекомендації, керуючись в кожному конкретному випадку відповідними законом та політикою, а також міркуваннями суспільної вигоди, ігноруючи міркування власної вигоди (тобто бути «незацікавленими»). Доброчесність офіційного процесу прийняття рішень, зокрема з точки зору застосування політики до кожного окремого випадку, не повинна залежати від релігійних, професійних, партійно-політичних, етнічних, родинних або особистих уподобань посадової особи, котра приймає рішення
	- Державні посадові особи повинні ігнорувати або обмежувати вплив приватних інтересів, які потенційно спроможні скомпрометувати офіційні рішення, прийняті за їх участю. Коли це неможливо, державна посадова особа має утримуватися від прийняття або виконання офіційних рішень, які можуть бути скомпрометовані її інтересами як приватної особи або належністю до інших організацій
	- Державні посадові особи повинні уникати подібних дій в якості приватної особи, які можуть забезпечити одержання ними неправомірних переваг за рахунок «внутрішньої» інформації, одержаної в процесі виконання службових обов'язків, в тих випадках, коли ця інформація не є доступною для широкого загалу; вони мають виконувати вимогу не використовувати свою посаду і державні ресурси для одержання особистої вигоди
	- Державні посадові особи не повинні прагнути одержати будь-які неналежні блага або приймати їх в обмін на очікуваний вплив на виконання або невиконання офіційних обов'язків чи функцій.
	- Очікується, що державні посадові особи не використовуватимуть неналежним чином переваги за рахунок офіційних посад, які вони обіймали раніше, включаючи інформацію для вузького кола осіб, одержану під час перебування на попередній посаді, особливо при пошуках нової роботи або призначення після звільнення з державної посади.
Принцип забезпечення прозорості та громадського аналізу	
характеристика	- Очікується, що державні посадові особи і державні органи діятимуть таким чином, який забезпечуватиме всебічний громадський аналіз. Цей обов'язок неможливо виконати автоматично, якщо державні органи діятимуть просто відповідно до «літери» закону; ця вимога передбачає повагу до більш широких цінностей державної службі, таких як незацікавленість, об'єктивність та доброчесність
	- Необхідно в повному обсязі розкривати приватні інтереси і приналежність державних посадових осіб до певних партій або організацій, що може завадити незацікавленому виконанню державних обов'язків; це має забезпечити адекватний контроль над врегулюванням конфліктів і управління цим процесом.
	- Державні органи і посадові особи повинні забезпечувати послідовність і достатній ступінь відкритості процесу врегулювання конфліктів або управління вирішенням конфліктних ситуацій.
	- Державні посадові особи та державні органи мають сприяти громадському аналізу управління врегулюванням конфліктів інтересів в межах відповідної нормативно-правової бази.
Принцип підвищення персональної відповідальності і особистий приклад	

характеристика	- Очікується, що державні посадові особи в усіх випадках діятимуть таким чином, аби слугувати прикладом доброчесності для інших державних посадових осіб і громадськості.
	- Державні посадові особи повинні максимальною мірою брати на себе відповідальність за вирішення власних справ, які пов'язані з їх статусом приватних осіб, щоби уникнути конфліктів інтересів, які виникають внаслідок призначення на державну посаду і наступної діяльності в цій якості.
	- Державні посадові особи повинні брати на себе відповідальність за виявлення і врегулювання конфліктів на користь громадського інтересу, якщо подібні конфлікти дійсно виникають.
	- Очікується, що державні посадові особи і державні органи демонструватимуть своє прагнення до дотримання ідеалів доброчесності і професіоналізму через застосування існуючої Політики врегулювання конфлікту інтересів і діючих практичних підходів.
Принцип створення організаційної культури, нестерпної до конфлікту інтересів	
- Державні органи повинні створювати і здійснювати адекватні стратегії, технології і практичні процедури управління в своєму робочому середовищі з метою сприяння результативному контролю над ситуаціями, пов'язаними з конфліктами інтересів, і управлінню врегулюванням цих ситуацій.	
- Практика діяльності державного органу повинна заохочувати розкриття і обговорення конфліктних ситуацій посадовими особами і включати необхідні засоби захисту інформації, що розкривається, від її використання не за призначенням іншими посадовими особами.	
- Державні органи мають створювати і підтримувати культуру відкритого спілкування та діалогу з питань доброчесності та її розвитку.	
- Державні органи мають забезпечувати керівництво і навчання з метою підтримки розуміння цих питань і динамічного розвитку встановлених правил і практики діяльності державних органів, а також застосування цих правил до умов роботи цих органів.	

Спроби дати визначення поняття «конфлікт інтересів» вперше зробили міжнародними організаціями, вони визначили базові елементи цього поняття і закріпили в міжнародних правових актах.

Конфлікт інтересів на органах місцевого самоврядування можна як протиріччя між приватними інтересами службовця та її посадовими обов'язками. Відсутність механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, можливість використання посадового становища для лобювання своїх інтересів, недотримання вимог до службової поведінки, відсутність контролю за дотриманням службовців своїх обов'язків та інші фактори призводять до посадових зловживань, породжують конфлікти інтересів, завдають шкоди.

Найважливішою основою запобігання та вирішення конфліктів є нормативно-правова база, яка регулює функціонування системи органи місцевого самоврядування, визначає межі компетенції та повноваження

чиновників при вирішенні конфліктних ситуацій, передбачає заходи, спрямовані на запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Національна антикорупційна політика, що проводиться у державі у цей період, значно підвищила актуальність проблеми конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування. Поняття «корупція» та «конфлікт інтересів» об'єднані спільним наслідком, пов'язаним із заподіянням шкоди правам та законним інтересам громадян, суспільства та держави. Проблема ця охоплює всі рівні влади та диктує необхідність їхньої взаємодії на регіональному рівні.

Тут як найважливіше завдання визначається «вдосконалення нормативного правового регулювання у сфері протидії корупції; вдосконалення правових засад та організаційних механізмів запобігання та виявлення конфлікту інтересів.

Важливим організаційним механізмом врегулювання конфлікту інтересів стало утворення в органах місцевого самоврядування спеціальних комісій з дотримання вимог до службової поведінки службовців та врегулювання конфлікту інтересів.

Істотну роль попередженні та вирішенні конфліктів у системі органів місцевого самоврядування грають етичні норми. Вони визначають загальнолюдські стандарти поведінки у суспільстві та стабілізують відносини у колективі. Етичні норми визначають поведінка службовців під час ними професійних обов'язків і, поруч із правовими нормами, дають можливість знайти вихід із конфліктної ситуації [42, с. 85].

Органам місцевого самоврядування також рекомендовано ухвалити кодекси етики та службової поведінки службовців. Для визначення основних принципів службової поведінки пропонується створити такий механізм, який унеможливилював би здійснення протиправних дій, передбачити такі етичні норми та вимоги, щоб посадові особи не потрапляли в ситуацію конфлікту інтересів.

Наслідуючи поставлені завдання, більшість органів місцевого самоврядування прийняли рекомендовані документи.

Отже, кодекси мають створити таку обстановку в системі органів місцевого самоврядування, за якої службовці керувалися б у своїх діях громадськими, а не приватними інтересами. Це націлює на запобігання конфлікту інтересів та створення на цій основі дієвого антикорупційного механізму, що зрештою призведе до підвищення авторитету органів місцевого самоврядування.

Важливою складовою профілактики та попередження конфлікту інтересів є надання консультативної допомоги службовцям та посадовим особам. Цілям забезпечення дотримання вимог до службової поведінки служить методична, організаційна, виховна робота з антикорупційного та етико-професійного розвитку службовців.

Для формування у цивільних та службовців антикорупційної суспільної свідомості, що характеризується нетерпимістю до корупційних дій, у органи місцевого самоврядування на систематичній основі проводилися заходи щодо етичної, антикорупційної та правової освіти службовців.

Таким чином, на етапі в системі органи місцевого самоврядування склалася практика подолання конфлікту інтересів, створена правова основа для його регулювання, проводиться певна робота в цьому напрямку в органи місцевого самоврядування. Впроваджено механізми, що забезпечують виявлення та вирішення конфлікту інтересів, здійснення службовцями професійної діяльності відповідно до загальних принципів службової поведінки. Проте аналіз поточної ситуації вказує на необхідність удосконалення системи попередження та врегулювання конфліктів в органах місцевого самоврядування. З цією метою слід:

- для забезпечення взаємозв'язку між суспільством та органом влади та управління;
- створити систему контролю діяльності службовців з боку інститутів громадянського суспільства, що дозволить припинити та попередити корупційну діяльність того чи іншого службовця;

- встановити більш жорстку процедуру застосування покарання за недотримання вимог та заборон, пов'язаних із проходженням служби;
- цілеспрямовано формувати високу організаційну культуру, яка створить позаекономічні передумови для ефективної профілактики врегулювання конфліктів;
- створити сприятливе управлінське середовище організованості, довіри, упорядкованості організаційних відносин.

Органи місцевого самоврядування - це самостійний соціальний інститут органів місцевого самоврядування, і навіть інститут місцевого права. Дана служба вважається сьогодні складним соціально-правовим інститутом, що є певною системою соціальних і правових норм, що регламентують права та обов'язки, обмеження, заборони, стимулювання, відповідальність службовців, порядок виникнення та припинення службових відносин [43, с. 69].

Позначимо ряд специфічних ознак органи місцевого самоврядування, яка:

- а) заснована та функціонує у сфері громадської влади;
- б) має певну спадкоємність із державною службою;
- в) має свої особливі завдання, пов'язані із забезпеченням повноважень місцевого самоврядування [60].

Якщо говорити про відмінність завдань, що стоять перед службовцями, від завдань, які стоять перед службовця, то воно полягає лише в рівні діяльності (федеральний, регіональний та рівні місцевого самоврядування). Соціальної ж відмінності не існує, оскільки вся професійна діяльність службовців повинна бути неодмінно спрямована на формування соціальної безпеки, покращення добробуту суспільства, різних соціальних груп та задоволення суспільних інтересів [57].

Однак сучасний інститут органи місцевого самоврядування грішить підвищеним рівнем конфліктогенності та різноманіттям протиріч. Причому серед різноманіття протиріч на органах місцевого самоврядування можна виділити найважливіше: протиріччя між встановленою системою адміністративних правил і групових норм, з одного боку, з другого, - потреба суб'єктів управління мати високі статуси й виконувати такі ролі, які б їм свободу діяльності та реальну можливість для самовираження.



Розглядає конфлікти серед службовців вид суперечливого соціально-управлінської взаємодії, котрій «характерно наявність суб'єктів конфлікту та об'єкта конфлікту, і навіть усвідомленої активної чи пасивної діяльності, що відбувається з порушенням рівноваги людських відносин» рівновага людських відносин порушується через задоволення сторони за рахунок іншої [68].

Комплексні дослідження конфлікту інтересів, коли категорія конфлікту інтересів вперше була закріплена законодавчо на рівні органів місцевого самоврядування. При цьому науково-методичне опрацювання питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів постійно запізнювалося. Відсутнє розуміння типових випадків конфлікту інтересів у місцевій сфері, був законодавчо закріплених процедур конфлікт-менеджменту, немає органів і підрозділів, реалізують такого роду процедури [38, с. 56].

У цілому нині, конфлікти, в тому числі й конфлікти інтересів у сфері органи місцевого самоврядування визначаються як особливий різновид управлінської взаємодії, котрого характерна наявність суб'єктів та об'єктів конфліктної діяльності, що призводить до певного дисбалансу, тобто. порушення рівноваги у соціальних відносинах. До найпоширеніших видів міжособистісного конфлікту сфері органи місцевого самоврядування самоврядування відносить міжособистісний конфлікт, зокрема, конфлікт між керівником і підлеглими. Тобто. Такі конфлікти, як і будь-які соціальні протиріччя, є формою реальних суспільних зв'язків, які виражають відносини соціальних груп і спільностей, взаємодія особистостей усередині цих соціальних груп при розбіжності інтересів, потреб, мотивів і стимулів. Відкритою формою соціальних протиріч між органом влади та населенням стають конфлікти спільних та приватних інтересів, суб'єктами якого виступають органи місцевого самоврядування та населення регіонального соціуму. У ході соціологічного дослідження вченими було виявлено та описано три конфліктогенні зони розвитку сучасної органи місцевого самоврядування:

- перша зона пов'язана із загальними принципами організації органи місцевого самоврядування: зокрема, соціально-управлінський авторитет (вага),

громадська роль та характер взаємовідносин місцевих представницьких та виконавчих органів влади;

- друга зона конфліктогенного розвитку органи місцевого самоврядування стосується, з одного боку, взаємин між регіональною владою та керівництвом муніципалітетів; з іншою,

- відносин між адміністраціями районної влади і підлеглими їм поселеннями. На конфлікти між владою та поселеннями вказали 25% респондентів. Причому серед головних проблемних зон було названо: формування місцевого бюджету, конфлікти у передачі та виконанні повноважень з питань місцевого значення, відсутність соціальної взаємодії на рівні «місьцеве самоврядування - поселення», упереджене ставлення керівництва та деяких представників органів місцевого самоврядування до виконавчої районної та поселенської влади, внутрішньо соціальні конфлікти;

- третя зона конфліктогенного розвитку органи місцевого самоврядування стосується сфери системи взаємовідносин органів місцевого самоврядування та населення. «Система місцевого самоврядування

- це система влади, але наближена у всіх відношеннях до населення і має на увазі великий елемент самоорганізації громадян. Якщо цього елемента немає, немає і місцевого самоврядування» [31, с. 24].

Конфлікти органів місцевого самоврядування мають амбівалентну природу: з одного боку, конфлікти є природну боротьбу впливових службовців за розподіл економічних засобів і захист своїх інтересів; з іншого боку – специфіка соціально-політичної культури регіонального соціуму. З об'єктивної причини соціальної пасивності, відчуженості та соціальної апатії місцевого населення від соціально-політичних і внутрішніх процесів місцеві чиновники ставлять особисті інтереси в позиційній боротьбі за владу та вплив на рішення, що приймаються вище своїх безпосередніх професійних обов'язків. Звідси, за висновками вище зазначених авторів, низький рівень професіоналізму, правової культури, громадянської відповідальності та конфлікту інтересів (ситуації особистої зацікавленості місцевого службовця, що

впливає на об'єктивне виконання ним професійних обов'язків) - всі ці фактори в сукупності неминуче приводять регіональному рівні, створюють благодатний ґрунт для виникнення внутрішніх конфліктів та посилення патерналістських тенденцій у сфері органи місцевого самоврядування [62, с. 95].

Сама конфліктна взаємодія у сфері органи місцевого самоврядування серед чиновників відносять до галузі міжособистісних організаційних конфліктів. Відповідно, і управління такого роду конфліктами має базуватися на методах міжособистісного управління.

Зарубіжні фахівці К. Томас та Р. Килманн у сфері управління конфліктами у міжособистісному взаємодії запровадили науковий конфліктологічний побут і описали п'ять базових методів (стилів) управління соціальними конфліктами у сфері людської діяльності [52, с. 53]:

1. спосіб ухилення - передбачає ухилення від конфліктної взаємодії, відмову від співробітництва працівників органи місцевого самоврядування та відмову чиновників від спроб задовольнити свої чи чужі інтереси;
2. спосіб протистояння (конкуренції) - передбачає прагнення службовців задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших;
3. спосіб пристосування - передбачає спільні дії співробітників різних рівнів, засновані на згоді з процесами опонента, і апелює до потреби солідарності;
4. метод компромісу - характеризується взаємними поступками і прийняттям погляду з іншого боку, але повністю, лише певною мірою;
5. метод співробітництва - передбачає активну участь у вирішенні проблеми та відстоюванні своїх інтересів, прийнятті інтересів іншої сторони, пошук найкращого варіанта вирішення конфліктної ситуації.

Управління конфліктами в органах місцевого самоврядування передбачає як врегулювання вже виниклого протистояння, але й формування умов його попередження (профілактики). Профілактика конфліктів полягає у такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає чи мінімізує ймовірність конфліктів з-поміж них [39, с. 65].

З метою протидії конфліктам у сфері органи місцевого самоврядування законодавство наділяє службовців такими обов'язками:

- по-перше, вживати заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів, що передбачає необхідність службовця уникати особистих переваг у своїй професійній діяльності при прийнятті управлінських рішень, утримуватися від соціальних контактів з різними організаціями, сфери діяльності яких перетинаються з його професійними (посадовими). ) обов'язками та ін;

- по-друге, у письмовій формі повідомляти безпосереднього вищого керівника про виникнення конфлікту інтересів чи загрозу такого виникнення. Однак необхідно враховувати, що оціночний характер міжособистісної конфліктної взаємодії на практиці може викликати певні труднощі з реалізацією цієї норми, оскільки сам службовець далеко не завжди здатний передбачити або відстежити наявність передконфліктної ситуації [33, с. 68].

Основними способами запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у сфері органи місцевого самоврядування вважаються такі:

- зміна службового або посадового статусного становища, аж до усунення службовця від виконання своїх службових (професійних) обов'язків (як зміни статусного становища може бути переведення на іншу посаду органи місцевого самоврядування або звільнення зі служби);

- відмова від матеріальної чи моральної вигоди (різних пільг, преференцій, володіння майном, цінними паперами, пов'язаних з реалізацією свого службового статусу), що спричинила виникнення конфлікту інтересів у рамках органи місцевого самоврядування;

- відведення чи самовідведення службовця (визначається як недопущення службовця до розгляду чи ведення якоїсь справи, прийняття тієї чи іншої управлінського рішення];

- передача належних йому різноманітних цінних паперів, акцій довірче управління у разі, якщо службовець має що така цінними паперами, акціями [24, с. 24].

З метою уникнення деструктивних конфліктів чи негативних наслідків конфлікту інтересів службовців, потрібен комплекс заходів вже на початковому рівні добору та розміщення кадрів. Цей комплекс повинен включати рекомендації, обмеження та заборони як для самих службовців, так і для їх роботодавців. Це і заборона на реалізацію дій, що призводять до конфлікту інтересів працівників органи місцевого самоврядування, та обмеження залучення до виконання професійно-статусних функцій службовців, у яких помічено конфлікт інтересів. Сюди належить і розкриття інформації про наявний чи можливий конфлікт інтересів чиновників та дотримання сумлінності у разі виникнення таких ситуацій [15, с. 92].

В цілому, конфлікт-менеджмент у сфері органи місцевого самоврядування, перш за все, передбачає недопущення конфлікту інтересів, що досягається шляхом покладання на місцевих чиновників та співробітників приватних компаній обов'язки надавати інформацію про свою діяльність, яка може призвести до конфлікту інтересів.

На закінчення слід сказати про необхідність та важливість формування адекватної інтересам службовців та громадських інтересів зовнішнього та внутрішнього середовища органи місцевого самоврядування, професійної особистості чиновника в органах місцевого самоврядування, в основі мотивації якого перебуватиме: повага громадянських прав і свобод особи, принципи служіння суспільству, окремим соціальним групам, поліпшення їхнього добробуту та задоволення суспільних інтересів.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

### 2.1. Аналіз сучасних конфліктів інтересів в органах місцевого самоврядування України

В даний час словосполучення «конфлікт інтересів» міцно асоціюється з державною службою як характеристика процесів та явищ у сфері місцевого самоврядування управління. У нормативно-правовій інтерпретації під конфліктом інтересів розуміється ситуація, за якої особиста зацікавленість (пряма чи непряма) особи, яка заміщає посаду, заміщення якої передбачає обов'язок вживати заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, впливає або може вплинути на належне, об'єктивне та безпосереднє посадових (службових) обов'язків (здійснення повноважень). Проведемо дослідження кількісних результатів моніторингу НАЗК щодо дотримання законодавства про конфлікт інтересів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз законодавства про конфлікт інтересів за даними НАЗК в 2021 році

Декларація	Показники
Кількість складених протоколів про адміністративні правопорушення	170
За кваліфікацією:	
протоколів щодо порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (Стаття 172-7 КУпАП)	157
протоколів щодо порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності (Стаття 172-4 КУпАП)	8
протоколів щодо невиконання законних вимог (приписів) НАЗК (Стаття 188-46 КУпАП)	4
протоколів щодо порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків (Стаття 172-5 КУпАП)	1
За суб'єктами, щодо яких складені протоколи:	
протоколів щодо народних депутатів України	5
протоколів щодо депутатів місцевих рад	92
протоколів щодо голів та їх заступників в органах місцевого самоврядування	22
протоколів щодо посадових осіб юридичних осіб публічного права	17
протоколів щодо державних службовців	13
протоколів щодо суддів	3
протоколів щодо поліцейських та посадових і службових осіб органів прокуратури	2
протокол щодо колишнього заступника Міністра юстиції України	1
протокол щодо керівника Національного антикорупційного бюро України	1

Як бачимо з даних таблиці 2.1 кількість складених протоколів про адміністративні правопорушення за класифікацією становлять протоколи щодо порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Для наочності індекси сприйняття корупції в Україні за 2015–2021 рр. зображено графічно на рис. 2.1.

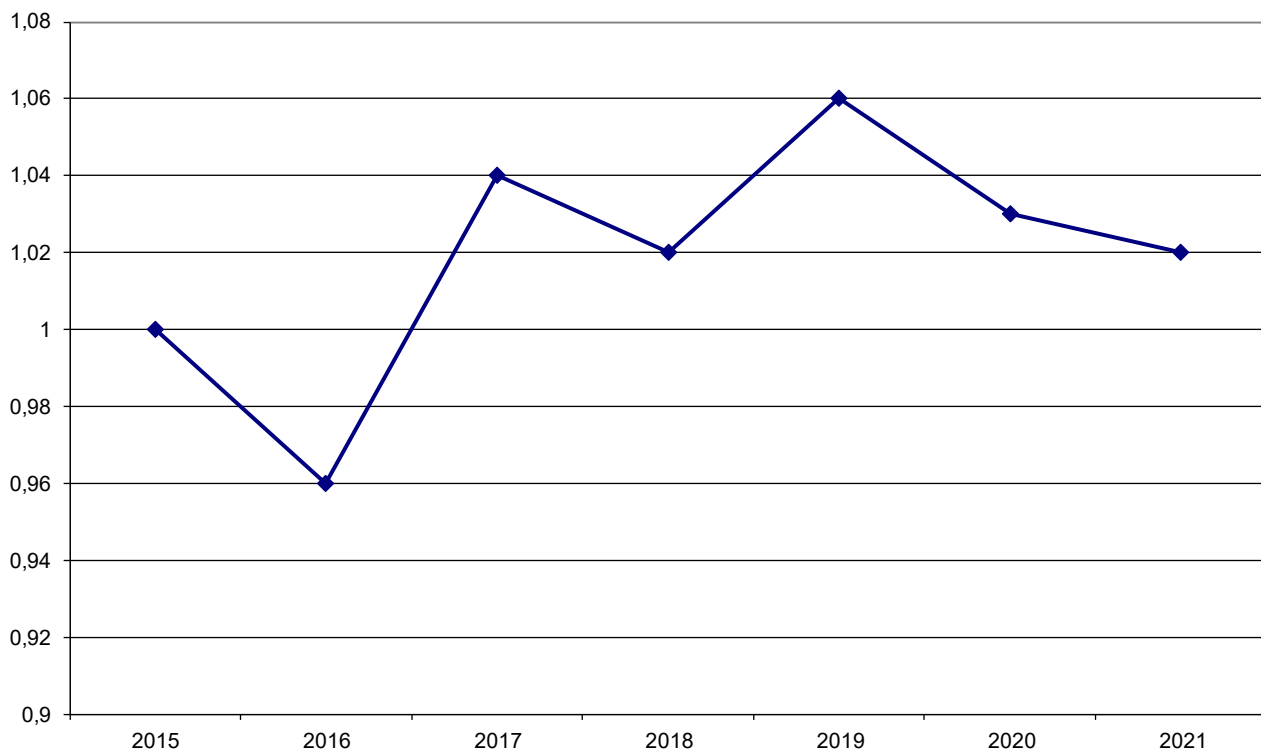


Рис. 2.1. Динаміка індексів сприйняття корупції в Україні за 2012–2018 рр.

Динаміка індексів сприйняття корупції відображає, що у 2020 році Україна посіла 30 місце за індексом сприйняття корупції. Це на 1 бал більше та на 1 позицію вище, ніж у 2019 році (29 балів, 131 місце із 176 країн). Але у динаміці результати минулого року нижчі (1 бал проти 2), ніж у 2019 році.

Таким чином, аналіз динаміки індексів сприйняття корупції в Україні дозволяє констатувати негативний характер їх розвитку.

Необхідно зазначити, що показники управління також закладені навіть в індексах стійкості суспільства (рис. 2.2).

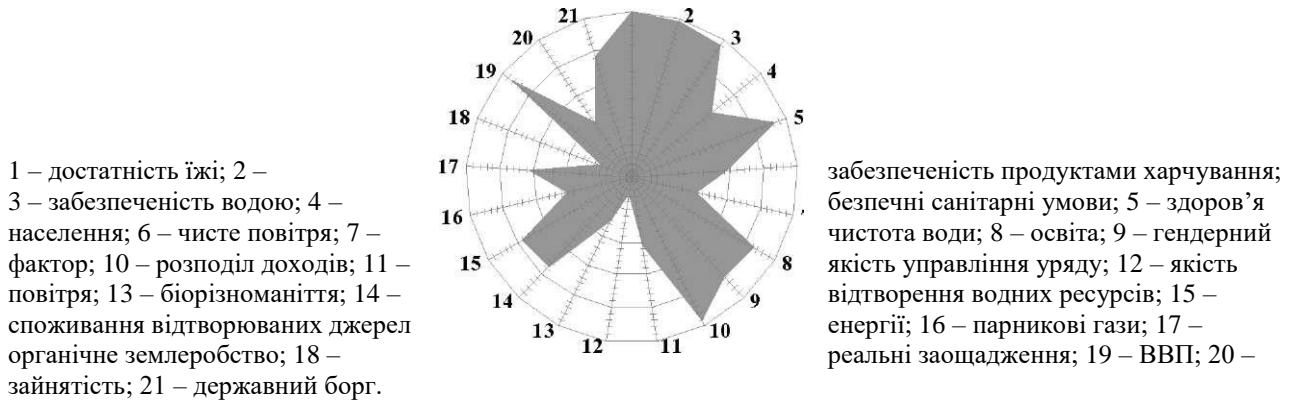


Рис. 2.2. Показники індексу стійкості суспільства України

Конфліктні ситуації, які за своїм наслідком призводять до спричинення конфлікту інтересів, вже давно перебувають у полі зору законодавця, а також враховуються у практиці управлінців, які ставлять на меті збереження об'єктивності при прийнятті рішень.

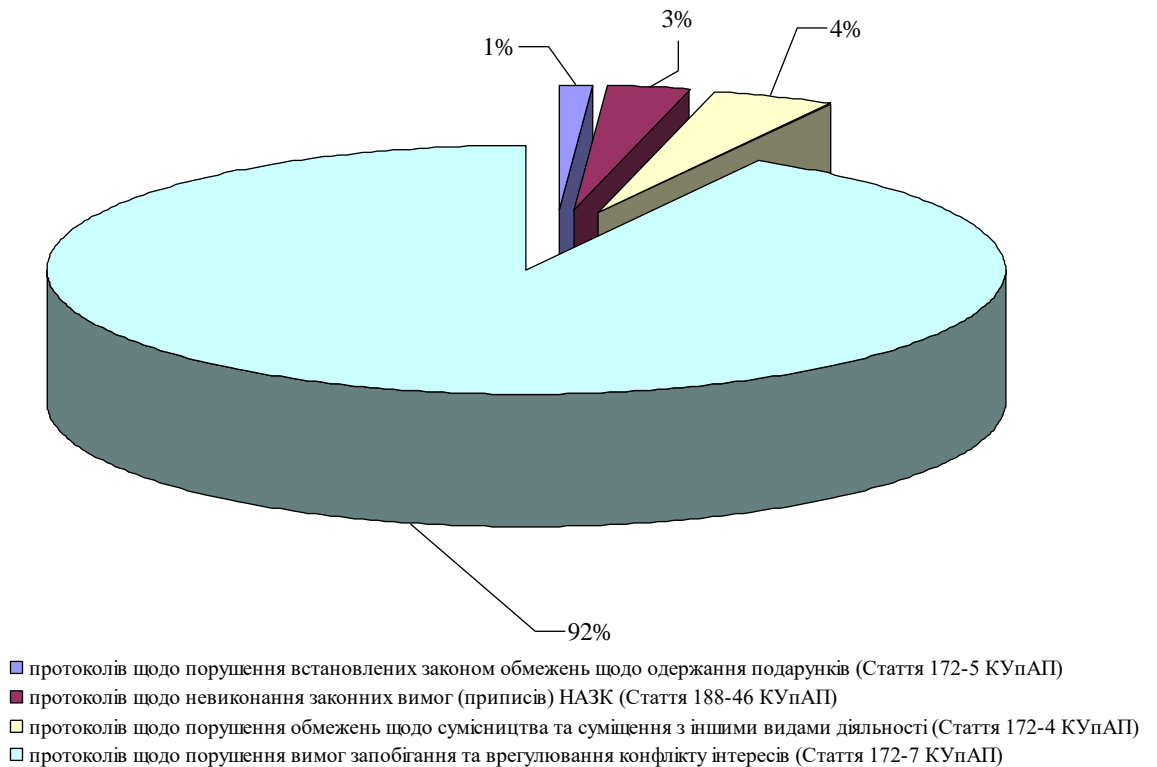


Рис. 2.3. Адміністративні протоколи щодо конфлікту інтересів (за класифікацією), складені у 2021 році

Необхідно зазначити, що не має такої країни у світі, де б існував повний імунітет проти пов'язаних з конфліктом інтересів негативних явищ. Уряди країн на всіх рівнях з різним успіхом намагаються попередити ситуації, які б спричинили виникнення конфлікту інтересів.



Позиція України в рейтингу країн світу свідчить про необхідність урахування досвіду подолання корупції, зокрема, конфлікту інтересів у зарубіжних країнах.

На основі оцінки та аналізу останніх статистичних даних, звіту про діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції [16] нами наочно відображено кількісні результати моніторингу НАЗК щодо дотримання законодавства про конфлікт інтересів та інших обмежень щодо запобігання корупції за 2021 р. (рис. 2.3, 2.4).

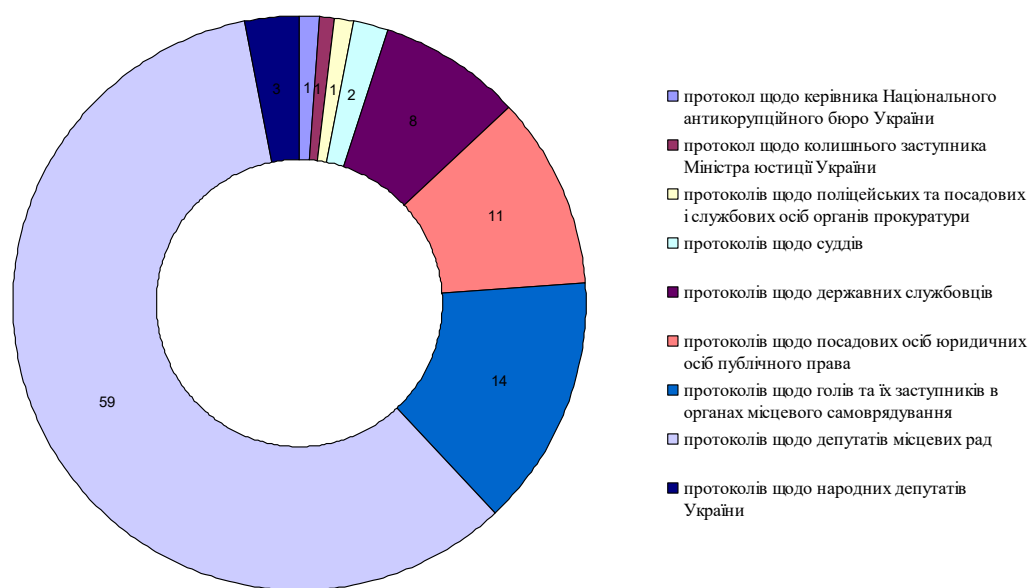


Рис. 2.4. Адміністративні протоколи щодо конфлікту інтересів (за суб'єктами, щодо яких складені протоколи)

Аналіз цих даних відображає таке: у своїй діяльності НАЗК регулярно має справу з корупційними навантаженнями, зокрема з безпосереднім розглядом звернень та наданням роз'яснень про наявність чи відсутність реального або потенційного конфлікту інтересів.

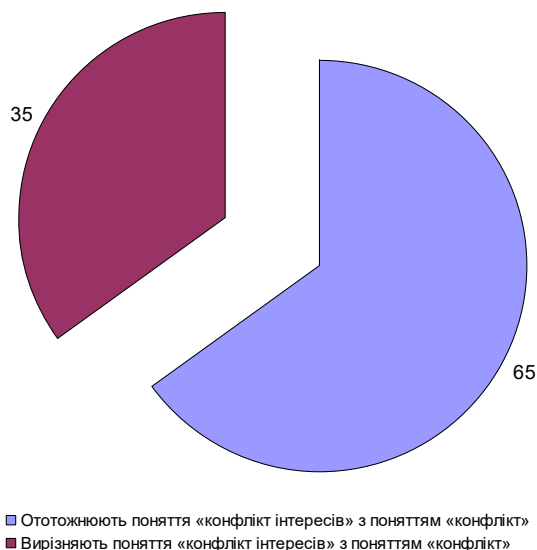


Рис. 2.5. Визначення кількості опитуваних, що розрізняють поняття «конфлікт інтересів» та поняття «конфлікт»

У доповнення до результатів всеукраїнського моніторингу НАЗК зазначимо, що на локальному рівні (місцевому) ми мали змогу проаналізувати показники рівня корупції у виконавчих органах місцевого самоврядування м. Суми.

Згідно з оперативними даними відділу взаємодії з правоохоронними органами та мобілізаційної роботи Сумської міської ради, було опрацьовано та надано оцінку аналітичної інформації з притягнення посадових осіб до адміністративної відповідальності за вчинення корупційних правопорушень за 2020–2021 рр.

У цілому за період 2020 року за порушення антикорупційного законодавства правоохоронними органами було складено 4 адміністративні протоколи (з них 2 за порушення конфлікту інтересів).

У порівнянні з даними за 2021 рік загальна кількість адміністративних протоколів склала 16 штук, при чому з них 14 було передано для розгляду у місцеві суди першої інстанції.

Отже, тенденція вчинення корупційних правопорушень стрімко збільшується, що, у свою чергу, підтверджується результатами загальноукраїнського моніторингу стану корупції, а тому за результатами

проведеного аналізу можна зробити висновок, що проблема протидії корупції в Україні залишається актуальною.

З метою визначення наявності проблеми розуміння сутності конфлікту інтересів нами було проведено дослідження на локальному рівні, яке здійснювалося за допомогою анкетування. Дослідження було проведене на базі одного із структурних підрозділів міської ради. У дослідженні прийняли участь 20 службовців. Результати дослідження відображені на рисунках 6–9.

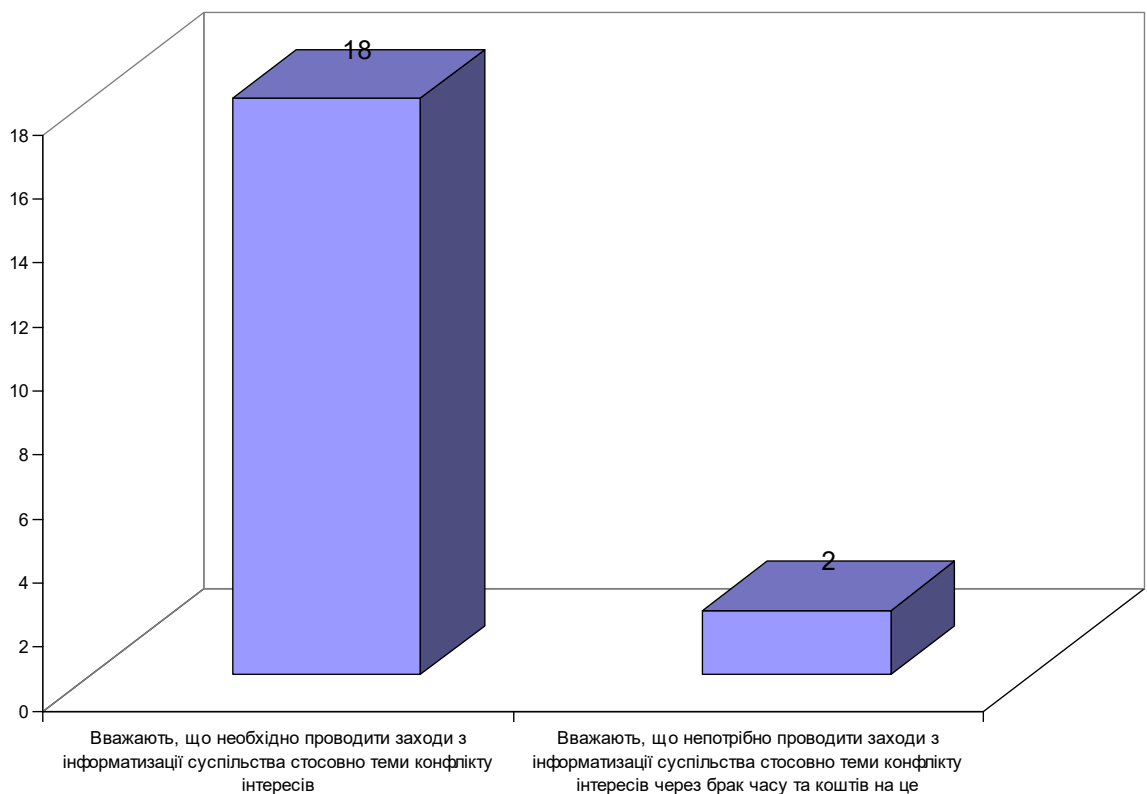


Рис. 2.6. Визначення кількості опитуваних, що вважають за необхідне проводити заходи з інформатизації суспільства стосовно теми конфлікту інтересів

Аналіз результатів опитування показав, що більшість опитуваних ототожнюють поняття «конфлікт інтересів» та «конфлікт» (65% респондентів). Ці поняття мають загальну природу, поняття «конфлікт» є більш узагальненим, у той час як визначення конфлікту інтересів має специфічну спрямованість. У цьому аспекті опитувані мають розрізняти ці поняття. Серед 20 опитуваних 8 сформували безпосередньо визначення конфлікту інтересів.

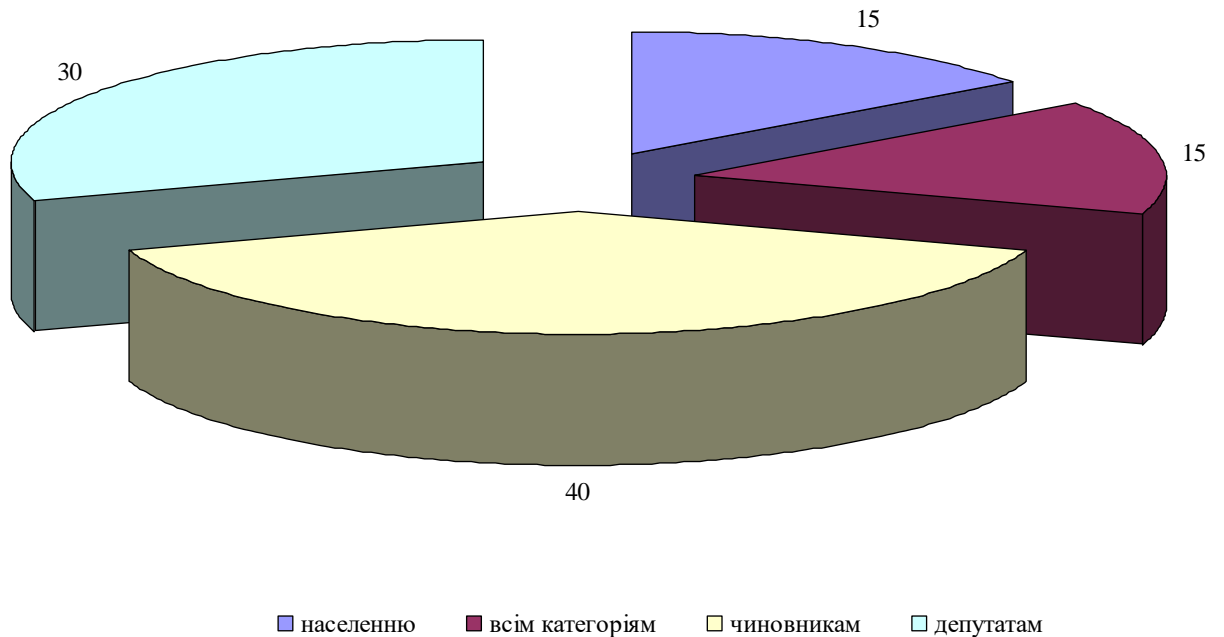


Рис. 2.7. Визначення необхідності проведення заходів з інформатизації суспільства стосовно теми конфлікту інтересів за категоріями

Більшість опитуваних вважає за необхідне впроваджувати заходи з інформатизації суспільства стосовно теми конфлікту інтересів. Респонденти дослідження зазначили, що доцільними будуть такі заходи в першу чергу для депутатів та чиновників. Окремо необхідно відзначити, що всі респонденти засуджують конфлікт інтересів, що відображає негативне ставлення до цього явища.

Отримані результати на основі анкетування дають змогу визначити необхідність впровадження спеціальних заходів щодо покращення розуміння сутності конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування. Зважаючи на невелику кількість опитуваних, доцільно було б у майбутньому провести такі дослідження на всіх рівнях адміністративно-територіальних одиниць з метою отримання більш об'єктивних даних.

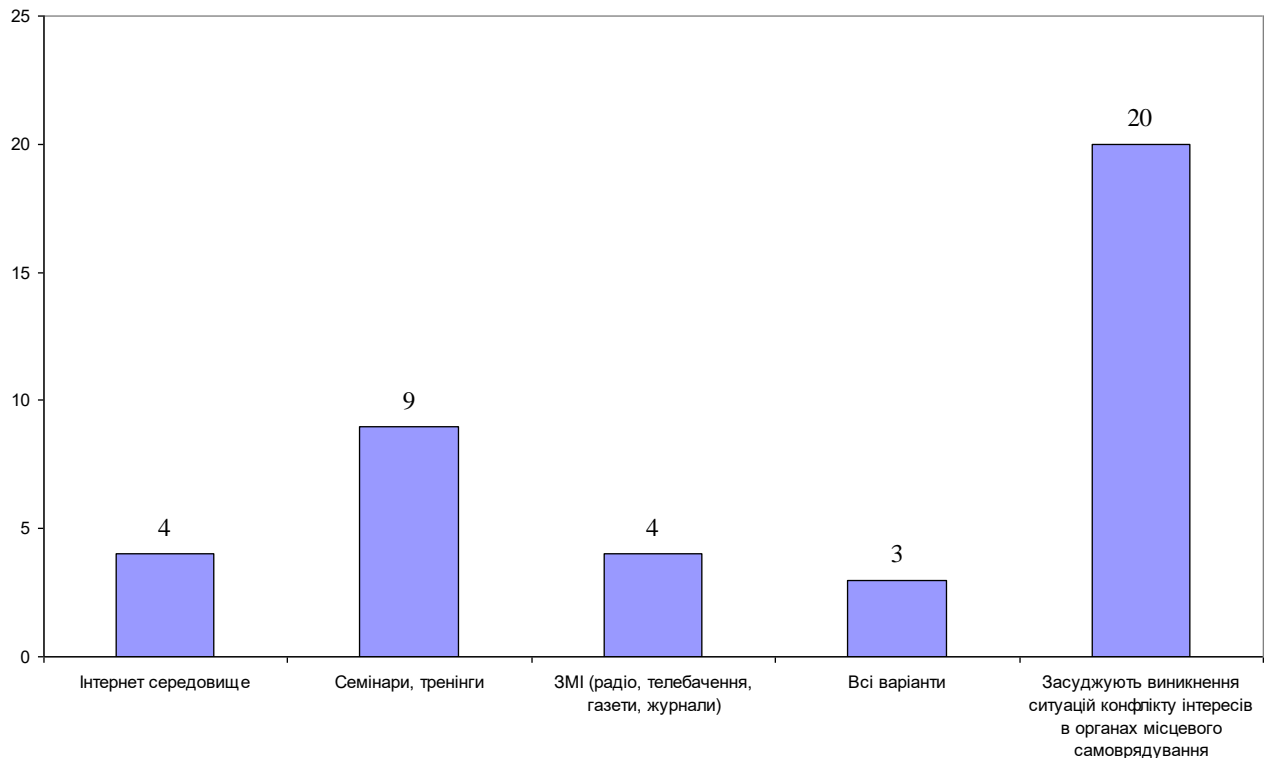


Рис. 2.8. Визначення відношення посадових осіб місцевого самоврядування до конфлікту інтересів

На основі аналізу наукових джерел зарубіжної та вітчизняної практики нами виокремлено такі основні елементи антикорупційного механізму запобігання конфлікту інтересу, як: методи управління, правове забезпечення, принципи управління та інформаційне забезпечення, які повинні бути спрямовані як на органи місцевого самоврядування, управління, так і на суб'єкти господарювання та населення загалом.

Результати дослідження визначили такі напрями щодо удосконалення антикорупційного механізму запобігання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування на основі використання інноваційних підходів:

- проведення діагностики рівня ознайомленості органів управління, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та населення із сутністю конфлікту інтересу;

- проведення тренінгів та семінарів для службовців з тематики конфлікту інтересів;

- врегулювати прецедентність та відкритість результатів вирішення уповноваженими органами типових ситуацій, за яких виникає конфлікт інтересів;
- забезпечення гарантії правоохоронного захисту осіб, які сприяють виявленню конфліктів інтересів;
- удосконалення регулювання порядку застосування превентивних антикорупційних механізмів і притягнення до відповідальності за корупційні порушення;
- забезпечення доступності для громадян державних електронних реєстрів з переліком осіб, що вчинили корупційне правопорушення, у тому числі за порушення вимог конфлікту інтересів;
- здійснення диференціації антикорупційних процедур і методів, спрямованих на регулювання конфлікту інтересів;
- залучити підготовлених спеціалістів у сфері ІТ для попередження конфліктів інтересів.

Резюмуючи все викладене вище, необхідно зазначити, що нерегульовані ситуації з конфлікту інтересів можуть призвести до тяжких наслідків для економіки України. Зокрема такими наслідками можуть стати розтрата державних коштів та коштів з бюджетів територіальних громад, неправомірні вигоди на антимонопольному просторі (неправомірна конкуренція), недовіра громадян до органів місцевого самоврядування тощо. І якщо уряди європейських країн уже давно усвідомили небезпеку настання таких наслідків, Україна тільки починає рухатися цим нелегким шляхом.

Також слід зауважити, що вступаючи на службу до органів місцевого самоврядування, складаючи присягу на сумлінну працю на користь територіальної громади, особа повинна розмежовувати свій приватний інтерес та суспільний інтерес. Тобто така особа повинна буде повністю поступитися своїми майновими, корисливими намірами на користь інтересам громадськості, і в подальшому добросовісно організовувати свою роботу у відповідному органі так, щоб не допустити настання ситуацій конфлікту інтересів.

## 2.2. Засоби, способи та методи попередження та вирішення конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування

Попередження конфлікту інтересів є одним із пріоритетних напрямів державної антикорупційної політики у нашій країні. Як показують наукові дослідження, в основі будь-якого корупційного правопорушення знаходиться конфлікт інтересів осіб, які обіймають публічні посади в системі управління. Надані ним державою повноваження та відповідний вплив можуть бути використані в особистих інтересах, у тому числі всупереч інтересам держави.

Неправові засоби управління (такі, як протекціонізм, корпоративізм та ін.) є однією з перешкод ефективному протидії корупції. Такі дії недостатньо регламентовані нормами права і, зрештою, призводять до деградації та неефективності правових механізмів системи управління.

Про поширеність конфлікту інтересів у сфері управління свідчать результати роботи органів прокуратури.

Практика показує, що стала вельми поширеною набули такі прояви конфлікту інтересів, як фінансування з допомогою бюджету афілійованих із службовця комерційних структур, необгрунтована і найчастіше збиткова передача майна у тому управління, опосередковане участь у якому (зазвичай, через родичів) здійснюють службовці.

Не позбавлена проблем сфера закупівель для потреб органів місцевого самоврядування. Найчастіше прокурорами виявляються порушення законів, пов'язані з участю у засіданнях конкурсних та інших комісій як членів осіб, які мають особисту зацікавленість у підсумках розміщення замовлення, розміщенням замовлень в організаціях, афілійованих з керівниками відповідних органів (організацій), а також здійсненням зацікавлених осіб функцій управління такими організаціями (реалізація контрольних, дозвільних повноважень, надання бюджетних коштів).

Значного поширення набули факти знаходження службовців, які перебувають у близьких родинних відносинах, у ситуаціях безпосереднього підпорядкування.

Правозастосовна практика, що розвивається, стала стимулом процесу еволюції законодавства. З 2014 р. конфлікт інтересів еволюціонував із непрацюючого інституту на потужний інструмент реалізації антикорупційної політики.

За цей час нормативне поняття конфлікту інтересів суттєво змінилося. А саме розширилася його складова частина – особиста зацікавленість. До її ознак додалися інші вигоди та переваги, розширилося коло вигодонабувачів.

На сьогодні створено певною мірою достатню нормативну базу, здійснюється стратегічне планування. Діє Національна стратегія, ухвалюються національні плани протидії корупції, інші програмні документи. У кожному з них конфлікту інтересів приділено найпильнішу увагу, що відповідає значущості цього явища у профілактиці корупції. Особливо це стосується заходів щодо його попередження. Серед основних напрямів реалізації Національної стратегії протидії корупції – розвиток правової основи протидії корупції.

Зокрема, у ньому передбачено питання встановлення адміністративної відповідальності за порушення порядку врегулювання конфлікту інтересів, декларування відомостей про родичів та властивостей для виявлення конфлікту інтересів як елемент кадрової політики, виявлення прихованої афілірованості.

Система управління по суті є конфліктною зоною людської діяльності. У ній щільно переплітаються приватні інтереси службовця з громадськими інтересами, які, власне, він уповноважений реалізовувати. Оскільки повністю усунути можливість виникнення конфліктних ситуацій у системі управління важко, одним із основних способів профілактики корупції у цій сфері є своєчасне виявлення конфлікту інтересів та ефективне його врегулювання. З цією метою на постійній основі вдосконалюється законодавство щодо протидії



корупції, виробляються нові засоби правового врегулювання конфлікту інтересів.

Склади судів для розгляду кожної справи формуватимуться з урахуванням навантаження та спеціалізації суддів автоматизованою інформаційною системою методом випадкової вибірки. Наразі цю функцію виконують голови судів. Новий порядок виключає впливом геть формування судового складу зацікавлених у результаті справи осіб. Це «дозволить зміцнити об'єктивність, самостійність та незалежність суддів», йдеться у пояснювальній записці до законопроекту.

Зазначимо, що нормативні визначення конфлікту інтересів та особистої зацікавленості, які використовуються для протидії корупції, ґрунтуються на понятті «корупція». У взаємозв'язку ці норми мають на увазі вилучення чи можливість вилучення з конфліктної ситуації вигоди майнового характеру, матеріальної переваги. Винятком, де матеріальна ознака не завжди, може бути безпосередня підпорядкованість чи підконтрольність родичів.

На нашу думку, таке тлумачення звужує сферу правозастосування. Наукове дослідження природи конфлікту інтересів на службі дозволило виділити нематеріальну зацікавленість як самостійний вид особистої зацікавленості, що впливає на об'єктивне та об'єктивне виконання службовцем своїх обов'язків. Водночас чинне антикорупційне законодавство не передбачає відповідальності службовців за нерегульований конфлікт інтересів, що ґрунтується на нематеріальній складовій.

З метою усунення цієї прогалини в законодавстві слід прямо передбачити під нематеріальною особистою зацікавленістю можливість на власний розсуд надавати необґрунтовані переваги нематеріального характеру.

Як запобігання конфлікту інтересів пропонується також встановити обов'язок службовців періодично декларувати відомості про осіб, що перебувають з ними у відносинах спорідненості, властивості, інші близькі відносини, з якими за родом діяльності може бути пов'язана їхня особиста зацікавленість нематеріального характеру, здатна вплинути на об'єктивне

виконання громадською посадовою особою службових обов'язків. Це дозволить встановити контроль не лише з боку представника наймача, а й із боку громадськості.

Ефективна боротьба з корупцією неможлива без громадянського суспільства. Однак правовий механізм протидії корупції не повною мірою реалізує положення відповідного закону щодо участі громадськості у цьому процесі.

Впровадження зазначених правил сприятиме об'єктивній оцінці ситуації щодо конфлікту інтересів та прийняттю обґрунтованих рішень щодо їх врегулювання.

Однією із проблем практики є неможливість в окремих випадках застосувати передбачені законами дисциплінарні стягнення та звільнення за не врегульований конфлікт інтересів. При направленні до комісії прокурорами відповідних інформацій щодо службовців, які припустилися конфлікту інтересів, службовий контракт (трудоий договір) розривається з ініціативи самого службовця. Часто це відбувається за узгодженням із роботодавцем. Закон це не забороняє.

У результаті допущений конфлікт інтересів жодних негативних наслідків для названих осіб не тягне за собою, не перешкоджає заміщенню ними надалі посад служби. Крім того, комісії, як правило, через обмежені повноваження не можуть встановити факт особистої зацікавленості службовців. У зв'язку з цим значна кількість інформації, що направляється прокурорами в комісії, не знаходить підтвердження.

Таким чином, чинний порядок не дозволяє ефективно реалізувати передбачені законом заходи відповідальності за не врегульований конфлікт інтересів та потребує вдосконалення. З урахуванням цього пропонується встановити додатковий склад адміністративного правопорушення, що передбачає відповідальність за порушення в частині попередження конфлікту інтересів, у тому числі у формі ненадання до відповідної комісії відомостей про осіб, з якими може бути пов'язана особиста зацікавленість, здатна спричинити

конфлікт інтересів, а також надання неповних або відповідних дійсності відомостей за умови виникнення конфлікту інтересів.

Як адміністративне покарання необхідно встановити дискваліфікацію (позбавлення права обіймати посади у системі управління) на певний термін (наприклад, до трьох років). У такій ситуації рішення про звільнення з метою ухилення від відповідальності втрачає сенс.

Це сприятиме підвищенню ефективності профілактики корупційних правопорушень шляхом запобігання конфлікту інтересів, оскільки позбавить відповідну посадову особу можливості вчиняти корупційні правопорушення надалі.

На врегулювання конфлікту інтересів можуть бути спрямовані етичні норми, що закріплюються в кодексах етики службовців, присягах. Однак у більшості випадків ці положення мають рекомендаційний характер і не передбачають відповідальності за їх порушення. Для підвищення профілактичного потенціалу етичних норм з метою врегулювання конфлікту інтересів доцільно їхнє правове закріплення.

Як санкцію порушення етичних норм видається доцільним встановити такий захід відповідальності, як звільнення з служби.

У сукупності запропоновані заходи та способи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів дозволять розширити можливості ефективного попередження корупції та боротьби з нею, мінімізувати наслідки корупційних правопорушень та створити механізм регулювання конфлікту інтересів, що є основою будь-якого корупційного правопорушення.

Як санкцію порушення етичних норм видається доцільним встановити такий захід відповідальності, як звільнення з органу місцевого самоврядування.

У сукупності запропоновані заходи та способи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів дозволять розширити можливості ефективного попередження корупції та боротьби з нею, мінімізувати наслідки корупційних правопорушень та створити механізм регулювання конфлікту інтересів, що є основою будь-якого корупційного правопорушення.

Сформовані в цей період антикорупційні механізми були орієнтовані на попередження та врегулювання конфлікту інтересів та застосування відповідальності за неприйняття відповідних заходів стосовно служби, насамперед місцевого рівня.

Вжиті в останні роки заходи щодо вдосконалення механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів здебільшого спрямовані на розширення сфери застосування вже існуючого механізму з акцентом на посилення заборонних засад.

Але при цьому не враховуються дуже важливі обставини. Зокрема, наявність об'єктивної неможливості сформувати у низці місцевих утворень комісії з конфлікту інтересів, і навіть те, що з окремих категорій працівників державних корпорацій законодавством встановлено інший режим запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Зазначені посадові особи корпорації визнаються зацікавленими у вчиненні Корпорацією правочину у випадках, якщо вони, їх близькі родичі та (або) їх афілійовані особи є стороною, посередником або представником у правочині; володіють 20% і більше акцій (часток, паїв) юридичної особи, яка є стороною, посередником або представником у правочині; або обіймають посади в органах управління юридичної особи, яка є стороною, посередником або представником у правочині. Зазначені особи також зобов'язані довести до відома наглядової ради Корпорації та ревізійної комісії Корпорації інформацію: про юридичних осіб, у яких вони володіють самотійно або спільно зі своєю афілійованою особою (особами) 20% і більше акцій (часткою, паями); про юридичних осіб, в органах управління яких вони обіймають посади; про відомі їм учинені або передбачувані угоди, в яких вони можуть бути визнані зацікавленими особами.

Разом з тим, при формуванні механізмів попередження та врегулювання конфліктів інтересів невикористано мало уваги приділяється етичній, моральній складовій. Вочевидь, що знижений рівень моральних вимог щодо поведінки осіб, реалізують громадські функції, толерантне ставлення до корупції

практично більшості членів суспільства є головною причиною існування корупції. Люди на публіці засуджують корупцію, закликають посилити заходи відповідальності, але у своїй повсякденній діяльності не лише не перешкоджають різним проявам корупції, а й виправдовують таку поведінку.

Тому основною умовою зниження рівня корупції є зміна морального, етичного клімату в соціумі, формування у суспільстві реального нетерпимого до її проявів відносин шляхом удосконалення законодавства, правової освіти та інформування громадян.

Відповідно до законодавчого визначення конфлікт інтересів має ситуативний характер. Ситуація конфлікту інтересів виникає, існує і дозволяється під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Конфлікт інтересів об'єктивний у тому сенсі, що той чи інший спосіб вирішення значимий для безпосереднього оточення індивіда, для колективу, в якому індивід працює, і в цілому для суспільства, він зачіпає інтереси не тільки носія конфлікту, а й інших людей, що набуває суспільного значення. Водночас конфлікт інтересів суб'єктивний, оскільки зіткнення мотивів, зумовлених, з одного боку, особистими інтересами, з другого - велінням боргу, відбувається у свідомості особистості. Тільки сам індивід може ухвалити рішення, обумовлене моральними установками соціальної групи, до якої він належить.

Конфлікт інтересів характеризується безумовною альтернативністю, мінімальним вибором: особа може реалізувати лише один із двох своїх інтересів – інтереси служби чи особисті інтереси.

Без урахування особливостей конкретної ситуації, зокрема з погляду її етичного сприйняття іншими людьми, у багатьох випадках неможливо зрозуміти причини та механізм поведінки індивіда при конфлікті інтересів та дати соціально вивірену оцінку його поведінці у такій ситуації.

Принципово, що моральна оцінка формального порушення вимог антикорупційного законодавства у наведеному випадку узгоджується з такими соціальними та загальноправовими інститутами, як самозахист цивільних прав та крайня необхідність. Зокрема, ситуація крайньої необхідності виникає, коли

стикаються два інтереси, що охороняються законом, і збереження одного (важливішого) досягається принесенням у жертву іншого (менш важливого). Особа, яка опинилася в стані крайньої необхідності, з двох зол вибирає менше і шляхом усвідомленого порушення одного з інтересів рятує інший, важливіший з погляду соціуму.

У ситуації крайньої необхідності діяч обирає той чи інший вихід із становища, підкоряючись сильному визначальному початку, збігається з поняттям вигідності, корисності, переваги одного рішення над другим. У такому діянні виливається сильний мотив, що з психіки людини. Людина схильна захищати своє благо всіма шляхами у великих випадках, а й у дрібницях. Саме така поведінка підтримується народною правосвідомістю.

Тому в теорії права вважається, що дії, які здійснюються в ситуації крайньої необхідності, є суспільно корисними та морально виправданими та у зв'язку з цим правомірними.

Для особи, що реалізує публічно значущі функції, у всіх випадках суспільні інтереси повинні мати більш значущу цінність, ніж особисті інтереси. Саме таким принципом він має керуватися у своїй професійній службовій діяльності. Роль етичної складової у механізмі конфлікту інтересів підвищується ще й тому, що в суспільстві зростає протиріччя між суспільною, груповою мораллю та індивідуальними особливостями моральних норм окремої особистості.

Водночас слід особливо наголосити, що законодавство не повинно забігати вперед. Мораль, право та інші соціальні регулятори повинні пред'являти до членів соціуму вимоги, що підтримуються та поділяються більшістю суспільства. В іншому випадку невідповідність правових вимог реальним уявленням суспільства про належну поведінку неминуче веде до формування спотворених моральних уявлень про право, законність, справедливість.

Звичайно, право має великі можливості впливу на формування моральних, етичних стандартів поведінки у корупційно небезпечних ситуаціях,

але перебільшувати його вплив на соціальне життя не можна. Розрив між реальним поведінкою більшості членів нашого суспільства та вимогами закону, з одного боку, неминуче підриває повагу до закону, з другого боку, деформує моральні норми.

При конструюванні тих чи інших нормативних розпоряджень необхідно враховувати можливі прямі та непрямі наслідки їх впливу на суспільні процеси, а також об'єктивну готовність більшості членів суспільства дотримуватися відповідних розпоряджень. В даний час у науковій літературі конфлікту інтересів приділяється увага не тільки стосовно органи місцевого самоврядування, діяльності суддів, але й до інших сфер соціального управління. Однак, незважаючи на увагу з боку політичного керівництва країни та науки до питань, що стосуються конфлікту інтересів, ефективність роботи з недопущення конфлікту інтересів, усунення умов формування особистої зацікавленості низька.

Однією з причин цього, здається, є погана поінформованість про способи недопущення конфлікту інтересів та його врегулювання.

Обов'язок повідомлення про можливий конфлікт інтересів, безумовно, є важливим профілактичним заходом. Однак найбільшу складність викликає питання щодо заходів щодо недопущення ситуації конфлікту інтересів. Пріоритетними заходами у цьому можуть бути:

неучасть близьких родичів або властивостей посадової особи у конкурсах на заміщення посад в органах місцевого самоврядування, в якому посадова особа заміщає посаду, а також в інших організаціях, на які вона може впливати (підвідомчість, здійснення місцевого управління (адміністративного) регулювання, контролю, нагляду, повноваження акціонера (засновника, учасника));

неучасть юридичних осіб, бенефіціарними власниками яких є посадова особа та (або) її близькі родичі або властиві, як постачальники (підрядники, виконавці) при здійсненні закупівель, що здійснюються в органах місцевого

самоврядування, в якому посадова особа заміщає посаду, а також організаціями, підвідомчим цьому органу або на які він може впливати;

неподання зазначеними юридичними особами заявок на отримання бюджетних асигнувань (у тому числі у вигляді бюджетних субсидій, грантів, кредитів, інвестицій, державних гарантій) або індивідуальних пільг та переваг, якщо до повноважень органів місцевого самоврядування, в якому посадова особа заміщає посаду, входять повноваження щодо розгляду, вирішення або узгодження цього питання;

нездійснення зазначеними юридичними особами діяльності у сфері, регулювання якої здійснюється органам місцевого самоврядування, у якому посадова особа заміщає посаду.

Іншими заходами щодо запобігання чи врегулювання конфлікту інтересів є заходи, спрямовані на недопущення можливості використання посадових повноважень чи службового становища. Це такі заходи, як:

зміна службового становища посадової особи, що виключає можливість її впливу на прийнятті рішення з питань, щодо яких є особиста зацікавленість, аж до усунення виконання обов'язків;

схвалення (узгодження) прийнятих посадовою особою рішень, у яких має задекларована особиста зацікавленість, вищою посадовою особою або органами місцевого самоврядування (з обов'язковим моніторингом реалізації прийнятого рішення та доповіддю про результати та наслідки прийнятого рішення).

Система протидії корупції, що склалася в цілому, пройшла перевірку часом і є ефективною. Проте проблемою, яка стоїть у тому числі на шляху підвищення ефективності заходів щодо вирішення та врегулювання конфлікту інтересів, є розкиданість норм антикорупційного законодавства.

У цьому контексті є доцільним провести систематизацію, упорядкування правових норм, що регулюють різні аспекти протидії корупції.



### 2.3. Міжнародний досвід щодо врегулювання конфлікту інтересів

Конвенція ОЕСР про боротьбу з дачею хабарів іноземним посадовим особам при здійсненні міжнародних ділових операцій - найбільш значущий та всеосяжний юридичний інструмент, спрямований на превентивну боротьбу з конфліктом інтересів та подальшою корупцією. Конвенція ООН проти корупції має більш всеосяжну сферу дії, спрямовану як на конфлікт інтересів, а й інші форми корупції. Деталізує положення Конвенції ООН Конвенція Ради Європи щодо кримінальної відповідальності за корупцію. Дані міжнародні документи є основою для створення правової бази регулювання конфлікту інтересів та боротьби з корупцією в національних правових системах держав. Міжнародні конвенції та національна політика у боротьбі з корупцією визнають необхідність протидії корупції шляхом поєднання як каральних, так і превентивних заходів.

Конфлікт інтересів виникає на перетині приватних та громадських інтересів. І саме тому регулювання заходів щодо запобігання та вирішення конфлікту інтересів закріплено у національних правових актах у так званих кодексах етики службовців. Саме неврегульований конфлікт інтересів є причиною корупції.

Розглянемо докладніше регулювання категорії «конфлікт інтересів» у зарубіжному законодавстві, саме: у правових системах США, Канади, країн Європи та Азії.

Американський і канадський досвід регулювання конфлікту інтересів показує, що тільки вдосконалення системи служби органів місцевого самоврядування, заснованої на жорсткому, безкомпромісному регулюванні, ретельному опрацюванні всіх сфер діяльності службовця, його поведінці як на службі, так і поза дозволяє боротися з корупцією.

Сполучені Штати Америки стали першою з країн, яка почала розробляти та нормативно регулювати поведінку чиновників. Перший етичний кодекс розроблений у США у 1924 році Міжнародною асоціацією управління

міст/округів. Нормативний акт, що регулює поведінку чиновників, вперше прийнятий у 1958 році у вигляді резолюції конгресу США, яка, проте, мала рекомендаційний характер. Ця резолюція доповнювалася та змінювалася. У розвиток етичного кодексу та регулювання конфліктів інтересів у сфері, зокрема законодавчої влади, прийнято Офіційні норми поведінки виборних посадових осіб (членів парламенту) і громадських посадових осіб органів виконавчої. Підсумковим актом, що регулює поведінку службовців та припиняє розвиток конфлікту інтересів до акту корупції, став Закон 1978 року «Про етику службовців державних органів». Цей нормативний акт ретельно і жорстко регламентує правничий та обов'язки службовців. Основним обов'язком, який дозволяє ідентифікувати можливість розвитку конфлікту інтересів, є необхідність подання декларації про фінансові надходження, які є документом вільного доступу. Одним із ефективних методів боротьби з корупційними явищами на службі в США є так званий закон «Про свистуни». Відповідно до норм цього законодавчого акта будь-який співробітник організації, фірми або підприємства може повідомити про відомі факти корупції до Міністерства юстиції та отримати певну частину суми від штрафу, сплаченого порушником. Також одним із заходів щодо боротьби з конфліктом інтересів є заснування окремого незалежного контролюючого органу Управління службової етики (створене у 1989 році, має статус незалежного, окремого відомства). Основною стратегією США у регулюванні питань корупції є вжиття превентивних заходів та профілактика розвитку конфлікту інтересів, що породжує корупцію на службі. В Америці державна служба вимагає від службовців та претендентів бездоганної довіри та лояльності Конституції, вимагає ставити вище особистих інтересів інтереси служби та забороняє мати фінансові інтереси, здатні суперечити сумлінній службовій поведінці. Основним завданням нормативних актів, що регулюють конфлікт інтересів у США, є попередження розвитку конфлікту, пов'язаного із матеріальною зацікавленістю службовця. Наявність іншої нематеріальної особистої зацікавленості породжує предмет нормативного регулювання конфлікту інтересів на службі США. У цьому службовці немає

права брати участь у партійних фондах, партіях та інших партійних утвореннях, висловлюватися на підтримку будь-якого політичного погляду. Етичне законодавство вимагає не тільки сумлінно виконувати свої службові обов'язки, а й не вчиняти дій, які можуть спричинити підозру в порушенні.

Конфлікт інтересів у Канадському законодавстві регулюється за схожими зі США принципами: запобігання та попередження. У 1985 році прийнято канадський Кодекс регулювання конфлікту інтересів і працевлаштування після звільнення зі служби для осіб, які заміщають вищі та керівні державні посади. В даний час регулювання та запобігання розвитку конфлікту інтересів до акту корупції для простих службовців здійснюється прийнятим у 2003 році Кодексом цінностей та етики державної служби (Ціннісний етичний кодекс), який є обов'язковим для більшості державних органів Канади. Положення двох вищезгаданих правових актів за законодавством Канади автоматично включаються до трудових угод при прийомі працювати службовця. Конфлікт інтересів службі Канади докладно описується прикладами можливих конфліктних ситуацій (отримання економічних вигод, подарунків і тлі.). Кодекси закріплюють правила поведінки службовців та методи виходу із ситуацій «конфлікту інтересів».

Особливістю канадського регулювання конфлікту інтересів, так само як і в США, є наявність інститутів та окремих державних посад, покликаних інформувати відповідні органи про відомі факти неетичної поведінки їхніх колег і керівників.

Позитивною рисою кодексів етики США та Канади, яку слід прийняти на озброєння та «борцям з корупцією», є закріплення прав та обов'язків службовців, понять, що таке «добре» і що таке «погано» для службовця. Саме наявність чіткого нормативно закріпленого розуміння рамок дозволеної поведінки, а також особисті приклади вищих чиновників дозволяють регулювати та запобігати виникненню конфлікту інтересів.

Також система боротьби з конфліктом інтересів у Канаді та США має розгалужену мережу наглядових органів. У кожному відомстві, органі,

структурі діють куратори, які контролюють етичну поведінку чиновників свого відомства і повідомляють про конфлікт інтересів у вищестоящий орган або спеціально створений державний орган, що регулює етичну поведінку службовців.

При дослідженні регулювання конфлікту інтересів у країнах Північної Америки також звернено увагу на створення норм права та виявлення порушень нижчими ступенями органів влади. Тобто боротьба з корупцією ведеться знизу і вектор боротьби заданий самим населенням. Отже, етична поведінка службовця – це закладена в крові високоморальна поведінка, яка говорить про те, що державна служба – це покликання. Таким чином, аналіз американського та канадського законодавства у сфері регулювання «конфлікту інтересів» дозволяє зробити висновок про те, що розробка та впровадження дієвої системи боротьби з корупцією має системний характер і потребує тривалого часу. Зазначене законодавство має містити чіткий перелік заборонених дій, перелік заходів та методів регулювання цих конфліктів.

Розглядаючи правове регулювання конфлікту інтересів у країнах Європи, слід зазначити, що у Постанові Ради Європи від 11 травня 2000 р. № 10 про кодекси поведінки громадських службовців встановлено: «Конфлікт інтересів виникає з становища, у якому публічного службовця існує особистий інтерес, могутний вплинути на об'єктивне та об'єктивне виконання ним обов'язків» Цей нормативний акт показує основні напрями регулювання конфлікту інтересів у законодавстві країн Європи.

Профілактика конфлікту інтересів є одним із основних напрямків боротьби з корупцією у країнах Західної Європи. У більшості країн прийнято кодекси поведінки службовців. Одним із найстаріших нормативних актів, що регулюють конфлікт інтересів, є Моральний кодекс поведінки службовців, прийнятий у 1890 році. Цей кодекс передбачає лояльність по відношенню до державних інтересів, чесність та неупередженість при вирішенні державних завдань, уникнення конфліктів між приватними та публічними інтересами. У Британії створюються консультативні (необов'язкові) Комітети зі стандартів

поведінки норм суспільного життя, які регулюють конфлікти інтересів, що виникають.

Найбільш жорстке регулювання конфлікту інтересів серед західних країн у Франції Кримінальний кодекс Франції встановлює можливість притягнення до кримінальної відповідальності за так зване «незаконне просування інтересів». Кримінальному переслідуванню може бути підданий будь-який службовець, який пішов працювати в організацію, яку він контролював протягом 5 останніх років у період роботи на службі.

Французьке законодавство традиційно боротьбу з корупцією, у тому числі регулювання питань конфлікту інтересів, проводить шляхом адміністративного та кримінального покарання. Кримінальним кодексом визначається шістнадцять різних видів злочинів у галузі корупції та порушень чесності. Франція також ставить своїм завданням запобігання виникненню конфлікту інтересів. Для регулювання цієї сфери управління створюються спеціальні органи, у тому числі Центральна служба запобігання корупції. Також у Франції передбачено норми, які зобов'язують кожного службовця, до якого дійшла інформація про неетичну протиправну поведінку, повідомити про неї прокурора. Однак на відміну від США, у Франції дана норма активно не застосовується, оскільки відсутня: по-перше, відповідальність за невиконання цього обов'язку, а по-друге, механізм захисту службовця, який повідомив факт неправомірної поведінки колеги.

Основним принципом у виконанні посадових обов'язків службовця закон про права та обов'язки службовців органів держави чи місцевого самоврядування закріплює принцип повного посвячення себе здійсненню посадових обов'язків та неможливості здійснювати приватні корисливі цілі за рахунок можливостей служби. Прийом на службу чиновника мови у Франції є одностороннім актом держави й оформляється угодою чи договором. Цей факт дозволяє державі повною мірою регулювати роботу чиновників, звільняючи недобросовісних та вживаючи заходів відповідальності. Відповідно, чітко

проведено різницю між службовою та трудовою концепціями державної служби.

У Німеччині основним принципом регулювання конфлікту інтересів па службі є інформування про будь-який особистий інтерес, який може ймовірно вплинути на чиновника. У Німеччині розроблено Рекомендації щодо дотримання Кодексу антикорупційної поведінки. До Рекомендацій додано Керівництво до дії, адресоване керівникам, оскільки ефективність заходів впливу та запобігання корупції, на думку німецьких законодавців, насамперед залежить від керівних осіб державної служби. Серед заходів, спрямованих на протидію корупції, слід зазначити порядок працевлаштування осіб, які пішли з високих державних постів. Протягом встановленого терміну вони повинні отримати дозвіл Уряду на роботу в приватному секторі або зайняття комерційною діяльністю, якщо вони до неї мали відношення. Інакше їхня поведінка може розглядатися як корупційна. Після закінчення терміну державної служби службовець зобов'язаний тримати в таємниці відомості та факти, що стали йому відомими у процесі роботи.

Особливість фінського законодавства, що регулює конфлікт інтересів, у відсутності спеціальних органів, які займаються питаннями етики державної служби. Основними антикорупційними принципами фінської держави є прозорість процесу відправлення влади, забезпечення законності в державній адміністрації, відповідальність і добропорядність державних посадових осіб і службовців. Державна політика профілактики та припинення корупції викладена у загальнонаціональній Програмі боротьби зі злочинами в економічній сфері (1996 р.). У Фінляндії ухвалено Закон «Про службовців», який забороняє службовцям приймати подарунки, послуги за рахунок зацікавлених осіб. А всі вищі посадові особи країни зобов'язані періодично подавати декларації про свої доходи та їхнє походження.

Особливу антикорупційну політику веде Данія країна, яка займає лідируючі позиції у боротьбі з цим пороком суспільства. У Данії боротьба з можливим конфліктом інтересів ведеться не тільки на теренах державної

служби, а й у комерційних структурах. Більшість датських компаній дотримуються так званої політики «абсолютної нетерпимості». Вони не приймають хабарництва у процесах співпраці зовні та всередині своєї компанії, до всіх документів (локальних актів та договорів) включаються антикорупційні положення. Недотримання зазначених положень одна із підстав для безумовного розірвання договору. У державному секторі країни регламентація діяльності державних чиновників здійснюється через етичні кодекси. У Данії розвинена система спеціальних контрольно-наглядових органів, гласність та відкритість публічної влади та високий ступінь громадянської активності.

В Італії конфлікт інтересів вважають за краще запобігати, а не врегулювати. Так, щоб уникнути конфлікту інтересів службовець зобов'язаний повідомляти в письмовій формі керівництву про всі випадки економічних зв'язків за останні п'ять років з організаціями, робота з якими перебуває у його безпосередньому віданні. Крім того, повідомленню підлягають факти зв'язку з комерційними структурами його родичів до 4 коліна.

У країнах Заходу передбачено та розвинуто систему службових викриттів. Ця система являє собою Повідомлення про факти неналежної та негідної поведінки службовців. Даний метод визнаний одним із найефективніших. Однак його застосування в країнах Європи широко поширене не так у зв'язку з його законодавчим закріпленням, як у зв'язку з можливістю отримати належний захист викриваючій особі.

Таким чином, регулювання конфлікту інтересів у країнах Заходу здебільшого здійснюється шляхом профілактики виникнення зазначених конфліктів. Головною рисою всіх етичних кодексів країн Європи є регулювання питань етики та усунення конфлікту інтересів не тільки в процесі служби, а й упродовж тривалого часу після звільнення з державної служби (зазвичай це 3-5 років). Характерною рисою регулювання конфлікту інтересів у Європі є встановлення обмежувальних принципів: заборона займатися іншою оплачуваною діяльністю, система адміністративних заборон для службовців, гідний рівень заробітної плати та соціального забезпечення.

У країнах Азії боротьба з корупцією перебуває на початковому етапі розвитку. І хоча законодавче регулювання зростає з року в рік, для народження з розумінням можливого некорупційного управління державою має змінитись ще не одне покоління. Все більше держав Азії ставлять чесність і компетентність службовців на чільне місце для забезпечення надійної і дієвої системи державного адміністрування.

Реформування законодавства у сфері регулювання конфлікту інтересів та антикорупційного законодавства нині є тенденцією всіх країн Азії. Негативний досвід реформування здобув Китай. У Японії систему «батога» вирішили замінити системою «пряника». А саме під час вступу на державну службу чиновнику видавали кредит, який поступово списувався під час проходження чиновником перевірки на п'ятий, десятий тощо рік служби. На практиці ж держава зіткнулася з тим, що всі родичі чиновників вирушали жити за кордон і на їхні рахунки виводилися кошти. Внаслідок понесених втрат та зміни регулювання на даний час у Китаї запроваджено заборону на виїзд чиновників та членів їхніх сімей за кордон, заборону на оформлення закордонних паспортів, повний звіт про діяльність як самого чиновника, так і його родичів. Також у Китаї вводиться декларування доходів та джерел їх надходження.

У таких країнах Азії як Киргизька Республіка, Малайзія та Філіппіни, крім впровадження дисциплінарних покарань, передбачена система стимулів для державних чиновників, які мають гарну репутацію. Чесність і відкритість виконання своїх службових обов'язків є однією з головних умов просування службовими сходами. Щоб уникнути можливих конфліктів інтересів у багатьох країнах Азії, запроваджено систему декларування доходів чиновниками. Проте відсутня система заходів та принципів рішення виявлених у результаті декларування доходів невідповідностей.

Замість «закону про свистунів» у країнах Азії, що має місце в США та Канаді, взято курс на зниження можливих ситуацій особистих зустрічей громадян і чиновників (вводяться послуги електронного уряду), а також на



впровадження механізмів ротації службовців. Регулярна та своєчасна ротація обов'язків знижує ізолюваність та може допомогти стримати корупцію.

На шляху становлення системи боротьби з конфліктом інтересів багато країн Азії проводять аудит внутрішнього законодавства та розробляють недвозначні правові норми, які роблять державне правління ефективним, прозорим, відкритим. У більшості країн Азії створено централізовані вищі контрольні відомства та різноманітні форми децентралізованих внутрішніх процедур. Вищі відомства мають конституційний статус незалежності від Уряду (Бангладеш, Фіджі, Гонконг-Китай, Індія, Японія, Непал, Пакистан, Філіппіни).

Таким чином, країни Азії використовують репресивніший механізм роботи у боротьбі з конфліктом інтересів, зокрема, запроваджено широку мережу контролюючих органів з великим обсягом повноважень, запровадження жорстких репресивних заходів за порушення норм законодавства, формуються інститути відкритості управління, а також створюються системи опосередкованого спілкування між чиновниками та громадянами.

### РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАХОДІВ З УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛЕННЯ

#### 3.1. Проблемні аспекти застосування заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування

У системі управління зберігаються системні протиріччя, які дозволяють реалізувати повною мірою потенціал, закладений у програмах реформування системи органів місцевого самоврядування. Інститут служби місцевого самоврядування, будучи механізмом реалізації функцій управління, несе у собі значний комплекс проблем та протиріч. Це обумовлює складність та комплексність завдань модернізації, які є актуальними на сучасному етапі розвитку служби.

Несприятливі тенденції у діяльності органів місцевого самоврядування виявляються, насамперед, у нерозвиненості та низькій ефективності процедур, що регламентують діяльність службовців. інтересів, які пов'язані з виконанням посадових обов'язків».

На даний момент можна позначити чотири основні історичні причини корумпованості систем органи місцевого самоврядування:

- 1) ускладнення апарату управління;
- 2) брак кваліфікованих службовців чи недостатня кваліфікація;
- 3) традиція дарування подарунків як подяка за надану послугу;
- 4) «клановість апарату управління», т. е. залучення родичів та осіб, із якими є неформальні відносини.

Живучість та поширеність корупції у суспільстві не викликають сумнівів. Масштаби охоплення та форми прояву корупції залежать від багатьох факторів. Найчастіше вона виникає там, де мають місце публічна влада, бюрократичний апарат та ресурси.

Зазначається, що сама собою корупція не може існувати і поширюватися, необхідний потенціал до цього. Головним таким потенціалом у юридичній

літературі вважається конфлікт інтересів. У ході аналізу науково-практичного матеріалу цієї тематики виділено основні поняття та проблеми, що вимагають детального розгляду. Насамперед це поняття «конфлікт інтересів», «особиста зацікавленість», «передконфліктні ситуації», «корупціогенні посади» та їхній оціночний характер; по-друге, передбачені у законодавстві способи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів і, по-третє, це організація та роль комісій із врегулювання конфлікту інтересів.

Під конфліктом інтересів розуміється ситуація, за якої особиста зацікавленість (пряма чи непряма) особи, яка заміщає посаду, заміщення якої передбачає обов'язок вживати заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, впливає або може вплинути на належне, об'єктивне та неупереджене виконання ним посадових (Здійснення повноважень). Таким чином, законодавство про протидію корупції закріпило дії, що виникають внаслідок конфлікту інтересів, як самостійну форму протиправної поведінки державних та місцевих службовців.

Але конфлікт інтересів не виникне, більше того, не отримає розвиток, якщо не матимуть місце передумови.

Основними причинами (передумовами), що перешкоджають виявленню конфлікту інтересів у сфері органи місцевого самоврядування, слід назвати:

- 1) недосконалість нормативно-правового регулювання у сфері протидії корупції на всіх рівнях (федеральному, регіональному та місцевому);
- 2) недосконалість правових механізмів виявлення, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, недоліки у практиці їх застосування;
- 3) відсутність комплексної науково-методологічної основи виявлення та вирішення конфлікту інтересів.

Умови ж для зародження та поширення конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування більшою мірою зводяться якраз до особистісних якостей службовців та їх внутрішніх установок. Разом з тим соціальні та економічні фактори також істотно впливають на можливі варіанти поведінки службовця, що може сприяти розвитку конфлікту інтересів та вирішенню його

поза встановленими нормами права. «Відсутність зразкового переліку таких ситуацій як на законодавчому, так і на підзаконному рівні робить виявлення та врегулювання конфлікту інтересів досить проблематичним» [3]. Однак у юридичній доктрині, з урахуванням приватних інтересів службовців, зразковий перелік таких ситуацій пропонується. Так, наприклад, виникнення конфлікту інтересів найімовірніше при: виконанні окремих функцій управління щодо родичів та/або інших осіб, з якими пов'язана особиста зацікавленість службовця; виконання іншої оплачуваної роботи; володіння цінними паперами, банківськими вкладками; отримання подарунків та послуг; майнових зобов'язань та судових розглядах; взаємодії з колишнім роботодавцем та працевлаштування після звільнення зі служби; явне порушення встановлених заборон (наприклад, використання службової інформації, отримання нагород, почесних та спеціальних звань (за винятком наукових) від іноземних держав) [4].

Аналіз законів та підзаконних нормативних правових актів у галузі протидії корупції в органах місцевого самоврядування дозволяє сформулювати основні його етапи: виявлення (отримання) інформації про наявність конфлікту інтересів або можливе його виникнення; попередній розгляд; розгляд та прийняття переважно рекомендаційного рішення колегіальним органом; прийняття остаточного рішення про наявність чи відсутність конфлікту інтересів та вжиття заходів. Оскільки найпоширенішим проявом конфлікту інтересів є виникнення особистої зацікавленості у службовця, головним механізмом виявлення конфлікту інтересів у сфері в органи місцевого самоврядування зараз постає процедура повідомлення місцевими службовцями про виникнення особистої зацікавленості при виконанні посадових служб ( призвести до конфлікту інтересів.

Даний механізм можна подати у вигляді наступної схеми.

1-я стадія: повідомлення службовцям у письмовій формі представника наймача (роботодавця) про виникнення особистої зацікавленості;

2-я стадія: попередній розгляд повідомлення уповноваженою особою;

3-тя стадія: комісійний розгляд цього повідомлення. Для врегулювання конфлікту інтересів у питанні на органах місцевого самоврядування зазначена стадія є факультативною;

4-та стадія: ухвалення рішення уповноваженим суб'єктом (представником наймача (роботодавця)).

При цьому варто врахувати, що стадійність механізму може зазнавати деяких змін. Разом з тим, комісійний розгляд відомостей, що містяться в повідомленні про конфлікт інтересів, теж має свої особливості.

Одним із факторів, що перешкоджають виявленню та усуненню конфлікту інтересів, є недосконалість механізму правового регулювання в галузі антикорупційної експертизи, що не дозволяє їй виступати одним із основних ефективних інструментів боротьби держави з корупційними проявами в органах місцевого самоврядування.

Водночас антикорупційна експертиза зарекомендувала себе перспективним інструментом запобігання корупційним проявам, закріпленим у нормативних правових положеннях, у тому числі й у тих нормах, що регулюють відносини у сфері в органи місцевого самоврядування, але є й недоліки, що сприяють поширенню корупції у секторах органів місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування - найважливіший інструмент перетворень, що проводяться в державі, пов'язаних з розвитком соціально-економічної сфери та формуванням інститутів громадянського суспільства. У процесі її реформування велика увага приділяється ефективності функціонування самого інституту місцевого самоврядування, результативності професійної діяльності чиновників, розробці та впровадженню сучасних кадрових, інформаційних та освітніх технологій, що дозволяють удосконалювати її кадровий склад, а також протидії поширенню явищ, здатних негативно вплинути на діяльність службовців. До подібних явищ у системі органів місцевого самоврядування служби прийнято відносити бюрократизм, корупцію та протиставлення суспільних інтересів приватним інтересам

службовця. Саме це явище «протиставлення служінню інтересам держави та суспільства та особистого корисливого інтересу почало розглядатися в системі державного введеного у практику служби поняття «конфлікт інтересів» обумовлено міжнародними зобов'язаннями.

З вищезгаданого визначення ми бачимо, що поняття «конфлікт інтересів» не ототожнюється з корупцією, але, на наш погляд, саме невміле управління вирішенням таких конфліктів, що виникають між суб'єктивними інтересами посадових осіб та їхніми обов'язками, може породжувати корупцію.

Погодимося з тим, що конфлікт інтересів у системі органів місцевого самоврядування за своєю природою та змістом є переважно моральною колізією державних інтересів та особистих інтересів особи, яка заміщає відповідну посаду. Насправді часто-густо виникає дуже спокуслива для службовця ситуація, у якій його особисті та громадські інтереси перетинаються. Більше того, реалізація публічного інтересу «на свою користь», на власний розсуд вимальовує для чиновника чималу матеріальну, політичну чи іншу вигоду.

Через те, що службовець має законні інтереси, що впливають із його статусу, таке явище як «конфлікт інтересів» неможливо уникнути звичайною заборонаю. Тобто можна говорити про те, що за своєю «природою» конфлікт інтересів є практично неминучим, тому велике значення має впровадження ефективної системи як виявлення, так і врегулювання таких конфліктів. У такому разі, якщо не контролювати існуючий конфлікт інтересів, то він, ймовірно, призведе до безпідставної дискредитації державно-управлінських рішень або до прийняття неправомірних рішень, які відображають чийсь приватні інтереси, тобто до корупції.

Джерелами конфлікту інтересів на службі найчастіше є: по-перше, недооцінка праці службовців у порівнянні з працею політичних керівників (представників наймача), а по-друге, їхня незахищеність у правових питаннях і, зокрема, у питаннях звільнення з служби, а також досить низька заробітна плата. За сукупністю ці джерела роблять службу неprestижною і працюючі у

ній прагнуть якимось зміцнити свій соціальний статус часом нелегітимними методами.

Значимість дослідження проблеми управління конфліктом інтересів обумовлена тим, що процедури, спрямовані на протидію зловживанням посадовим становищем з метою задоволення особистих інтересів, носять фрагментарний характер. Вони слабо пов'язані між собою і тому недостатньо ефективні, а формуванню комплексного механізму управління конфліктами інтересів не приділяється належної уваги.

Закріплений законодавством підхід до управління конфліктом інтересів необґрунтовано звужує сферу дії, оскільки спрямований на боротьбу лише з переслідуванням матеріальної вигоди під час виконання посадових обов'язків. За такого підходу нематеріальна вигода, яка також може впливати на поведінку службовця, залишається поза правовим регулюванням. Слід зазначити, що якщо відсутнє ефективне управління конфліктом інтересів, то він може перешкоджати належному функціонуванню демократичного уряду шляхом послаблення прихильності службовців законності, неупередженості та справедливості у процесі прийняття управлінських рішень та спотворення принципу верховенства закону, формування та виконання політичних рішень, функціонування ринків та функціонування ринків ресурсів.

Таким чином, поняття «конфлікт інтересів на службі» можна уявити, як багатотипну конфліктну ситуацію, за якої особиста зацікавленість службовця перешкоджає об'єктивному виконанню ним своїх посадових чи службових обов'язків та суперечить правам та законним інтересам суспільства та держави.

Також слід зазначити, що на даний час значно зросла актуальність проблеми конфлікту інтересів на службі як феномена, який безпосередньо супроводжує посадові зловживання. Виконуючи безпосередні обов'язки, встановлені посадовими регламентами, службовець може зіткнутися з ситуацією, коли його особисті інтереси перевищуватимуть значущість інтересів держави та суспільства, що безпосередньо ставить під загрозу ефективність вирішення завдань у масштабах місцевої служби.

Дослідження проблем управління конфліктом інтересів, вибір елементів механізму управління конфліктом інтересів «на базі запобіжного підходу» відповідають загальносвітовим тенденціям усунення пріоритетів в управлінні службою у напрямку застосування етичних регуляторів та положень, що є актуальним як для теорії, так і для практики управління державою. Формування механізму запобігання корупції, виявлення та вирішення конфлікту інтересів на службі становить одне з найбільш актуальних та важливих завдань державного будівництва та реформування, і розглядаються як самостійний напрямок антикорупційної політики держави.

Конфлікт інтересів у системі служби не можна розглядати односторонньо, як просте протиріччя особистих інтересів службовця та держави, суспільства, громадян та їх об'єднань, соціальних груп тощо.

Це складне соціальне явище, в основі якого є безліч різних факторів об'єктивної та суб'єктивної властивості, певних умов виконання службовця посадових обов'язків, інституційних похибок в організації системи місцевого самоврядування. Тільки заборонними та рекомендаційними заходами виключити появу конфліктів інтересів у системі служби неможливо. Необхідно насамперед звернути увагу на формування адекватного громадським інтересам внутрішнього та зовнішнього середовища служби, професійної особистості службовця, в основі мотивацій посадової поведінки якої будуть перебувати принципи служіння державі та суспільству.

### 3.2. Вдосконалення заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування

Аналіз чинного законодавства про протидію корупції та у сфері служби дозволяє сформулювати деякі пропозиції (ідеї) щодо розвитку та оновлення механізму виявлення та вирішення конфлікту інтересів.



Ідеї оновлення механізму мають переважно прикладну спрямованість і стосуються безпосередньо підвищення ефективності практичної діяльності з виявлення, запобігання та припинення конфлікту інтересів. Однак досягти названого результату у відриві від законодавчого регулювання можливим неможливо. Тому реалізація наведених нижче ідей практичної спрямованості вимагатиме модернізації законодавства.

Раніше вже йшлося про необхідність корекції базового поняття «конфлікт інтересів».

Як справедливо зауважують юристи, недопущення та вирішення конфліктів інтересів в органах місцевого самоврядування є одним із головних антикорупційних механізмів. Позитивним моментом є те, що у законодавстві сформовано єдиний підхід до розуміння конфлікту інтересів у сфері управління. Таким чином, виходить, що конфлікт інтересів виникає, коли торкаються три основні обставини:

- коли власні інтереси службовця впливають чи можуть вплинути виконання їм своїх професійних обов'язностей;
- коли з'являється чи може виникнути суперечність між приватними інтересами службовця та законодавчо встановленими правами та інтересами фізичних чи юридичних осіб, суспільства та держави;
- коли така суперечність обумовлює або може зумовити заподіяння шкоди правам та інтересам фізичних чи юридичних осіб, суспільства та держави.

Але, крім того, потрібно вжити ряд законодавчих заходів, що підвищують ефективність практичної діяльності щодо виявлення та вирішення конфлікту інтересів.

Необхідно вдосконалення діяльності щодо виявлення конфлікту інтересів. Це вимагатиме створення системи оцінки ризиків виникнення конфлікту інтересів.

В даний час з метою виявлення конфлікту інтересів законодавцем на службовців покладено низку обов'язків, зокрема подання відомостей про

доходи, витрати, майно та зобов'язання майнового характеру, обов'язкове повідомлення представника наймача про особисту зацікавленість при виконанні посадових обов'язків, що може призвести до конфлікту інтересів передача цінних паперів, акцій (часток участі, паїв у статутних (складених) капіталах організацій) у довірче управління відповідно до цивільного законодавства тощо.

Організаційний конфлікт інтересів проявляється і існує в умовах, коли якась юридична особа, яка надає послуги державі, має необ'єктивні конкурентні переваги порівняно з іншими постачальниками послуг. Особистий конфлікт інтересів визначається як невідповідність між приватною зацікавленістю службовця та професійними завданнями, які вони виконують. Цей конфлікт виходить поза межі внутрішньоособистісного конфлікту, оскільки проблема конфлікту інтересів неодмінно зачіпає інтереси інших суб'єктів, та її рішення залежить від впливу, що вони надають на процес. Необхідно визнати, що саме зазначена слабкість держави та суспільства відкриває різним зацікавленим групам та окремим особам можливість для застосування будь-яких, у тому числі й недозволених, методів для досягнення своїх особистих цілей. І об'єктом їх інтересів стають конкретні службовці, які заміщають посади. У такому разі джерелом конфлікту особистих інтересів держслужбовця та інтересів його посади (тобто власне державних інтересів) стає третя особа.

Потребує вдосконалення порядок надання службовця та особами, що надходять на службу, відомостей про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру.

Надання відомостей про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру спрямоване на створення емпіричної бази антикорупційного моніторингу в державних органах. Аналіз відомостей про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру службовців має, як видається, дві мети: основну - виявлення ознак корупційних правопорушень службовців - і допоміжну - визначення ризиків виникнення конфлікту інтересів у службовців.

Стадія комісійного розгляду може бути як присутньою, так і відсутньою, у зв'язку з цим є необхідність процедури повідомлення особами, які заміщають посади служби та посади органи місцевого самоврядування, про виникнення особистої зацікавленості при виконанні обов'язків, що призводить або може призвести до конфлікту інтересів, зробити як можна більш об'єктивною, неупередженою та прозорою, щоб усунути можливість перешкоджання неупередженому врегулюванню конфлікту інтересів. Для цього необхідно:

- 1) зробити комісійний розгляд обов'язковою стадією механізму виявлення та викорінення конфлікту інтересів;
- 2) не порушувати питання про передачу повідомлення на розгляд комісії у залежність від думки представника наймача (роботодавця).

Але сприяти виявленню та усуненню конфлікту інтересів можна у процесі здійснення службовцям своїх обов'язків, а й у початковому етапі його надходження службу.

Конкурс полягає в оцінці професійного рівня кандидатів на заміщення вакантної посади цивільної служби, їх відповідності кваліфікаційним вимогам щодо заміщення цієї посади. При проведенні конкурсу конкурсна комісія оцінює кандидатів на підставі поданих ними документів про освіту, проходження цивільної чи іншої служби, здійснення іншої трудової діяльності, а також на основі конкурсних процедур, однією з яких є тестування з питань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків з посади громадянської служби, на заміщення якої претендують кандидати. Таким чином, є можливим до тесту з питань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків з вакантної посади цивільної служби, на заміщення якої претендують кандидати, включити питання не лише на знання претендентом законодавства, правил української мови, а й психологічні питання, які допоможуть виявити ставлення претендента до корупції, які сприяють визначенню схильності особи до прояву особистої зацікавленості у виконанні службових обов'язків. У разі негативних результатів тестування це має бути підставою для відмови у призначенні на вакантну посаду цивільної служби. Цей захід дозволить знизити ризик виникнення

конфлікту інтересу ще на етапі надходження на службу в органи місцевого самоврядування.

Але ця «обов'язковість» не підкріплена спеціальними заходами юридичної відповідальності, оскільки, якщо орган не розгляне висновку незалежного експерта, можливість застосування спеціалізованих санкцій до нього виключена, оскільки законодавчо такі не передбачені, тим самим для реальної роботи механізму незалежної антикорупційної експертизи необхідно запровадити відповідальність (дисциплінарну) щодо службовців за не розгляд (неналежний розгляд) зауважень, а також нормативно закріпити звітність за розгляд зауважень. У зв'язку з вищевикладеним найбільш ефективними визнано такі способи мінімізації перешкод у межах виявлення та усунення конфлікту інтересів у сфері органи місцевого самоврядування:

1) об'єктивна, неупереджена та прозора процедура розгляду повідомлень службовців про виникнення особистої зацікавленості при виконанні посадових обов'язків, що призводить чи може призвести до конфлікту інтересів;

2) включення до тесту з питань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків з вакантної посади цивільної служби, на заміщення якої претендують кандидати, психологічних питань, які допоможуть виявити ставлення претендента до корупції, сприяють визначенню схильності особи до прояву особистої зацікавленості при виконанні посадових (службі обов'язків (здійснення повноважень));

3) включення до нормативних правових актів положень про відповідальність (дисциплінарної) за не розгляд (неналежний розгляд) зауважень за результатами проведення антикорупційної експертизи, а також нормативно закріпити звітність правотворчого суб'єкта за розгляд антикорупційних експертних висновків та контроль з боку спеціально уповноважених органів місцевого самоврядування за механізм його реалізації;

2) підвищення ролі модельного правотворчості як основи прийняття нормативних правових актів. Як видається, більшість питань, що виникають з

реалізацією конструкції інституту конфлікту інтересів, це наслідок недосконалості законодавства, наявності в ньому прогалин та колізій, що тягне за собою дефектність підзаконної правотворчості та неоднозначність правозастосовної практики.

Таким чином, розвиток механізму виявлення та вирішення конфлікту інтересів можливий шляхом удосконалення:

а) правової регламентації кола осіб, інформацію про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру яких повинні представляти особи, що надходять на службу;

б) прийомів та способів використання цієї інформації з метою ефективної протидії корупції.

Коло осіб, інформацію про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру яких повинні представляти особи, що надходять на службу в орган місцевого самоврядування, і службовці, потребує розширення. На відміну від українського в зарубіжному законодавстві коло осіб, доходи, витрати, майно та зобов'язання майнового характеру яких підлягають державному контролю у зв'язку з зайняттям посади служби або надходженням на неї, значно ширше, і в зазначеному відношенні представляється корисним запозичити досвід інших країн.

При регламентації кола осіб, відомості про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру яких повинні представлятися службовця або вступниками служби особами, доцільно об'єднати два підходи: ідентифікацію за рівнем спорідненості та ідентифікацію за ознаками ведення спільного господарства. Ступінь спорідненості з метою протидії корупції необхідно розуміти максимально широко: до списку підконтрольних осіб повинні входити батьки, подружжя, діти, брати та сестри (у тому числі зведені), онуки службовців або осіб, що надходять на службу, а також брати та сестри (у в тому числі зведені), батьки та діти подружжя (від інших шлюбів).

Факт ведення спільного господарства повинен встановлюватися за одночасної наявності хоча б двох з наступних обставин щодо тієї особи, з якою

передбачається ведення спільного господарства службовцем або особою, яка надходить на відповідну службу: спільне проживання (за даними реєстраційного обліку), наявність спільних дітей, загальна власність на об'єкти нерухомості та транспортні засоби, спільні вклади або рахунки у банківських організаціях.

Вирішення розглянутої проблеми має важливе значення для функціонування на державному, регіональному та місцевому рівнях широкої системи інформування про факти можливих корупційних правопорушень.

Для ефективної роботи даної системи необхідно, щоб можлива більша кількість осіб, письмова інформація яких може послужити підставою для перевірки відомостей про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру, була наділена необхідними правомочностями у відповідних нормативних правових актах.

У юридичній літературі пропонується, щоб цивільний службовець, який заміщає посаду, на якій висока ймовірність виникнення конфлікту інтересів, заявляв представнику наймача про характер та/або розміри своєї особистої зацікавленості. З урахуванням цієї позиції аналізований обов'язок пропонується модифікувати.

Виконавцями обов'язки необхідно визнати не тільки службовців, а й осіб, які надходять на відповідний вид служби, що дозволить вже при прийомі на службу вживати заходів щодо запобігання конфлікту інтересів.

Потребує уточнення форма повідомлення про конфлікт інтересів. З урахуванням поширення аналізованої обов'язки й у осіб, які перебувають у службових відносинах, представляється доцільною поруч із наданням довідок про доходи, майно і зобов'язання майнового характеру подання вступниками службу особами декларації про конфлікт інтересів.

У декларацію пропонується включати відомості про родичів особи, що надходить на службу, місцях їх роботи, посади, характер виконуваної ними роботи, що належать їм та (або) надходить на службу особі цінних паперах, частках у статутному капіталі юридичних осіб. У поточний період частина

названих даних відображається в анкеті службовця та у довідках про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру. З форми анкети пропонується дублюючі дані виключити, залишивши лише загальні відомості про родичів особи, що надходить на державну службу (ступінь спорідненості, дата народження, місце проживання). Склад даних у формах довідок про доходи, майно та зобов'язання майнового характеру доцільно залишити незмінним з метою зручності подальшого порівняння відповідної інформації попередніх та наступних періодів. Комісії зі службової поведінки та врегулювання конфлікту інтересів пропонується наділити повноваженнями щодо обов'язкового розгляду декларацій про конфлікт інтересів, оцінки відповідних ризиків його виникнення та надання обов'язкового для представника наймача висновку про можливість та умови надходження особи на службу. З урахуванням сказаного зазначимо, що на службовців має бути покладено обов'язок уточнення декларації про конфлікт інтересів у можливо короткий термін (наприклад, тижневий), як тільки їм стало відомо про зміну або можливість зміни даних, які в ній містяться.

Також дуже корисно розглянути питання про надання права запиту інформації, необхідної для вирішення питань, поставлених перед комісіями, громадян та організацій. Причому «невиконання законної вимоги комісії з дотримання вимог до службової поведінки, врегулювання конфлікту інтересів має забезпечуватись заходами адміністративної, а щодо посадових осіб органів органів місцевого самоврядування – та дисциплінарної відповідальності», для реалізації чого є необхідним внести відповідні зміни до законодавства про адміністративні правопорушення та законодавство про державну службу. Відмова від співпраці з такою комісією чи ігнорування вимог законодавства має бути безумовною підставою для звільнення з служби в органах місцевого самоврядування.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження конфлікту інтересів на службі, причин їх виникнення, правових способів запобігання та порядку їх урегулювання призводить до таких висновків:

1. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів як одного з найважливіших засобів протидії корупції – це складна організаційна та правова робота державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та самих громадян. Належне здійснення цієї діяльності потребує узгоджених рішень, систематичного узагальнення раціонального досвіду, адекватної науково-аналітичної інтерпретації результатів. Необхідно здійснювати постійний моніторинг дотримання службовця вимог до службової поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів на службі.

2. Основним антикорупційним органом, призначеним для запобігання та врегулювання конфліктів інтересів, є комісії з дотримання вимог до службової поведінки та врегулювання конфлікту інтересів у органах місцевого самоврядування. Робота цих комісій потребує узагальнення досвіду з метою оптимізації та виявлення помилок та недоглядів. Налагодження оптимальної та ефективної роботи таких комісій потребує вирішення низки питань, пов'язаних із удосконаленням правового регулювання їх статусу та діяльності, з організацією та методичним забезпеченням їх діяльності.

3. Аналіз правової регламентації освіти та діяльності комісій органів щодо дотримання вимог до службової поведінки службовців та врегулювання конфлікту інтересів дозволяє зробити висновок про невисокий рівень деталізації законодавства.

Особливо помітним є дефіцит процедурних норм, спрямованих на розкриття окремих положень зазначених нормативних правових актів. У зв'язку з цим завдання вдосконалення відомчих положень про зазначені комісії з урахуванням накопиченого досвіду є досить актуальним.



4. Законодавство про обмеження та заборони, вимоги щодо запобігання чи врегулювання конфлікту інтересів та про невиконання обов'язків, встановлених з метою протидії корупції, є оптимальним на певний період часу і не може бути постійно досконалим регулятором службових відносин у органах. Тому воно потребуватиме постійного розвитку, а з деяких проблем удосконалення порядку запобігання та врегулювання конфлікту інтересів уже нині необхідно:

- підвищення інформаційної відкритості;
- подальший розвиток системи адміністративних та посадових регламентів;
- вдосконалення процедур обов'язкового повідомлення про конфлікт інтересів;
- вдосконалення порядку інформування про вступ на роботу колишніх службовців.

5. До основних завдань удосконалення порядку застосування та розвитку законодавства про конфлікт інтересів слід зарахувати:

- інформування службовців та громадян про норми законодавства про антикорупційні заборони, правообмеження та обов'язки;
- організація застосування законодавства;
- визначення та виявлення існуючих типів конфліктів інтересів;
- розробка заходів щодо усунення найбільш одіозних типів конфліктів інтересів;
- організація моніторингу застосування норм прямої дії щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- залучення інститутів громадянського суспільства до організації виконання та моніторингу реалізації норм прямої дії щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

6. Завдання вдосконалення чинного законодавства про конфлікт інтересів полягають також у тому, що необхідно:

- уточнити визначення поняття «особисті інтереси» з урахуванням нематеріальної, немайнової зацікавленості;
- Визначити порядок декларування особистих інтересів такого роду;
- встановити принципи завчасного визначення того, які види індивідуальних інтересів несумісні з прийняттям рішень у громадських інтересах;
- визначити механізми, що мінімізують особисту зацікавленість у процесі прийняття рішень;
- визначити процедури та санкції, що застосовуються на завершальних стадіях у процесі врегулювання конфлікту інтересів.

7. До осіб, зобов'язаних повідомляти про виникнення особистої зацікавленості, що призводить або може призвести до конфлікту інтересів, а також вживати заходів щодо запобігання або врегулювання конфлікту інтересів, належать особи, які заміщають посади.

Чинним законодавством передбачено чотири способи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у зазначених осіб: зміна їх посадового чи службового становища, відмова від вигоди, відведення, а також передача цінних паперів у довірче керування. Практика застосування перерахованих способів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у ряді випадків утруднена у зв'язку з особливим статусом зазначених осіб, що не забезпечує необхідного результату. Тому слід продовжити опрацювання додаткових способів запобігання та врегулювання конфлікту інтересів загалом і особливо в осіб, які заміщають посади.

Особливу увагу необхідно звернути на вдосконалення правового регулювання зміни посадового чи службового становища особи, яка є стороною конфлікту інтересів; усунення від виконання посадових обов'язків, переведення на іншу посаду; порядку відмовитися від вигоди, що стала причиною виникнення конфлікту інтересів, та інші способи врегулювання конфлікту інтересів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – Ст.141.
2. Про боротьбу з корупцією: Закон України від 05 жовтня 1995 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – №34. – Ст. 266.
3. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – №52. – Ст. 490.
4. Про міліцію: Закон України від 20 грудня 1990 р. // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991.– №4. – Ст. 20.
5. Про затвердження Загальних правил поведінки службовців Наказ Головного управління державної служби в Україні від 04.08.2010 №214.
6. Про Комплексну програму підготовки службовців: Указ Президента України від 9 листоп. 2000 р. // Офіц. Вісн. України. – 2000. – №46.
7. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України // Офіц. вісн. України. – 2004. – №3.
8. Етичний кодекс працівника органів внутрішніх справ України: Схвалений Колегією МВС України 5 жовтня 2000 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rus.kadry-gumvd.kharkov.ua/engine/doc.php?ID=5>
9. Кодекс честі працівника органів внутрішніх справ України: Затверджено наказом МВС України N 18 від 11 січня 1996 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rus.kadry-gumvd.kharkov.ua/engine/doc.php?ID=6>
10. Концепція адміністративної реформи в Україні / Указ Президента України від 22.07.1998 р. №810/ 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
11. Адміністративне судочинство України: підручник / За заг. ред. проф. Коломoeць Т. О. – К.: Істина, 2018. – 256 с.
12. Бондаренко І. Правоохоронна діяльність і правоохоронні органи: поняття та ознаки // Право України. – 2021. – №4.

13. Бугайчук К.Л., Беспалова О.І. Запобігання конфлікту інтересів в діяльності осіб уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування. – Харків: Харк. нац. ун-т. внутр. справ, 2020. – 41 с.
14. В.С. Венедиктов, М.І. Іншин. Статус працівників органів внутрішніх справ України як службовців: Наук.-практич. посіб. – Харків, 2017. – 315 с.
15. Василевська Т. Е. Конфлікт інтересів на службі: етичні аспекти / Т. Е. Василевська // Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. - 2019. - № 1. - С. 106-120.
16. Відсутність визначення такого конфлікту інтересів є свідченням того, що коментований Закон не повною мірою відповідає міжнародним стандартам (Антикоррупционные реформы в Украине. 3-ий раунд мониторинга в рамках Стамбульського плану дій по боротьбі з корупцією. - OECD, 2019. - С. 119
17. Гришина Н. В. Психологія конфлікту / Н. В. Гришина. – СПб.: Изд-во «Питер», 2016. – 464 с.
18. Довгань Н. Теоретичні засади конфліктів у державному управлінні / Н. Довгань // Управління сучасним містом. – 2018. – №4/10-12(16).
19. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: Навчально-методичний посібник. – К.: Ін-Юре, 2019. – 244 с.
20. Желюк Т. Л. Державна служба: Навчальний посібник. – К.: «Професіонал», 2021. – 576 с.
21. Загальні правила етичної поведінки службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. [Електронний ресурс] // Національне агентство з питань державної служби України. - 2017. - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-17>.
22. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. - 2015. - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

23. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. - 2014. - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
24. Закон України «Про ратифікацію Угоди між Кабінетом Міністрів України та Організацією економічного співробітництва та розвитку щодо привілеїв, імунітетів та пільг, наданих Організації» від 07.07.1999 № 850-XIV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. - 1999. - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-14>.
25. Індекс сприйняття корупції. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA-%D1%81\\_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B9-%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%BA-%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%97](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA-%D1%81_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B9-%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%BA-%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%97)
26. Індекс сприйняття корупції-2017. Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-koruptsiyi-cpi-2017/>
27. Кодекс законів про працю України Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс] // УРСР. - 1971. - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
28. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-21) Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X [Електронний ресурс] // УРСР. - 1984. - Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>.
29. Конфлікт інтересів. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikimedia.org/wiki/%D0%9A7%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA-%D1%82\\_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2](https://uk.wikimedia.org/wiki/%D0%9A7%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA-%D1%82_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2)
30. Конфлікт інтересів: поняття, врегулювання, відповідальність. URL: <https://www.veklegal.com/uk/blog/konflikt-interesiv/>
31. Конфлікти у діяльності працівників органів внутрішніх справ і шляхи їх подолання (соціально-психологічний аспект) д-ра псих. н-к: 19.00.05 / І.В. Ващенко; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2017. – 36 с.

32. Кришевич О.В. Психологічні аспекти розв'язання конфліктів у слідчій діяльності МВС України: Автореф. дис. канд. юрид. наук: 19.00.06. – К., 2017. – 17 с.
33. Кулініч І.О. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління. Психологія управління: навчальний посібник. URL: [https://pidruchniki.com/12120124/psihologiya/psihologiya\\_konfliktiv\\_shlyahi\\_virishennya\\_sistemi\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyahi_virishennya_sistemi_upravlinnya)
34. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2018. – 256 с.
35. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Л. Українки, 2017. – 558 с.
36. Масельскас А., ВЗГ УМВС України в Полтавській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://mia-pl.gov.ua/news/main/21-01-11-742>.
37. Методичні рекомендації щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, Міністерство оборони України. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/zapobigannya-proyavam-korupczii/metodichni-rekomendaczii-shhodo-zapobigannya-ta-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv-osib-upovnovazhenih-na-vikonannya-funkczij-derzhavi.html>
38. Мороз О. Конфлікт інтересів: коли він виникає і що з ним робити? Місцеве самоврядування: онлайн видання. Серпень, 2017. №8. URL: [https://lfactor.ua/ukr/journals/ms/2017/august/issue-8/article-29800.html?e-xp=true&utm\\_expid=.7YZnTvPwQKWpt2vl0yesRw.-1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://lfactor.ua/ukr/journals/ms/2017/august/issue-8/article-29800.html?e-xp=true&utm_expid=.7YZnTvPwQKWpt2vl0yesRw.-1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
39. Науково-практичний коментар до Закону України «Про запобігання корупції» / Наук. ред. Хавронюк М.І. - К.: Ваїте, 2018. - 472 с
40. Небрат О.О. Деякі аспекти управління конфліктами в органах внутрішніх справ // Право і безпека. – 2016. – Вип. 2.

41. Небрат О.О. Деякі питання діагностики конфліктів в правоохоронній діяльності органів внутрішніх справ // Вісник Національного університету внутрішніх справ. – 2018. – Вип. 19.
42. Небрат О.О. Напрямки правової та психологічної профілактики конфліктів в підрозділах органів внутрішніх справ // Право і безпека. – 2017. – Вип. 3.
43. Новак А.М. Теоретичні основи дослідження протидії корупційним проявам в системі публічного управління / Анатолій Новак // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2019. - Вип. 1(28). - С. 29 - 36
44. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2017. – 344 с.
45. Олешко О. Нормативно-правовий механізм врегулювання конфлікту інтересів на службі в Україні: проблеми та перспективи вирішення. Ефективність управління: збірник наукових праць. 2015. Вип. 44. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo\\_1/edu\\_44/fail/ch\\_1/25.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo_1/edu_44/fail/ch_1/25.pdf)
46. Пастух І.Д. Проблеми визначення конфлікту інтересів в діяльності окремих категорій службовців у зв'язку з їх підпорядкуванням один одному: законодавча колізія legal and political science. World science. 2018. Vol. 6, № 3 (31). URL: <http://archive.ws-conference.com/wp-content/uploads/2296.pdf>
47. Пашко Л. А. Відносини у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління»: напрями гармонізації / Л. А. Пашко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. НАДУ. – 2019. – №4.
48. Пивоваров В.В. Конфлікт інтересів як корупційно-генний фактор корпоративної злочинності. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія юридичні науки. 2017. Т. 2, Вип. 5. URL: [http://www.lj.kherson.ua/2017/pravo05/part\\_2/27.pdf](http://www.lj.kherson.ua/2017/pravo05/part_2/27.pdf)
49. Пірен М. І. Конфлікти в системі політико-управлінської діяльності: Навч. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 2017. – 240 с.
50. Пірен М. І. Конфліктологія: Підруч. – К.: МАУП, 2018. – 360 с.

51. Пов'якель Н.І. Психологічна експертиза конфліктів як напрям професійної діяльності практичного психолога // Психологія: Зб. наук. пр. НДУ ім. М. П. Драгоманова. – 2019. – Вип. 1(4).
52. Поліщук О. Конфлікт інтересів. Що треба знати, щоб не вчинити правопорушення. ЛІГА. Блоги. URL: <https://blog.liga.net/user/opolischchuk/article/31497>
53. Понеделков А. В. Элита (политико-административная элита: проблемы методологии, социологии, культуры). – Ростов на Дону: Изд-во Северо-Кавказского научн. центра, 2018. – 418 с.
54. Посібник ОЕСР з питань врегулювання конфліктів інтересів на службі, OECD, 2003. 18 с. RL: <http://www.acre.org.ua/>
55. Посібник ОЕСР з питань врегулювання конфліктів інтересів на службі [Електронний ресурс] // ОЕСР. - 2003. - Режим доступу до ресурсу: <http://www.acrc.org.ua>
56. Потьомкіна Ю. С. Паспорт посади як модель управління персоналом в органі органів місцевого самоврядування. Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки практики: матеріали наук. – практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 27 трав. 2011 р.: у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трищинського, С. В. Загороднюка. – К.: НАДУ, 2018. – Т. 1. – 644 с.
57. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
58. Про запобігання корупції: Закон України від 31.08.2018 р. № 1700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
59. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>
60. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посіб. / Д.І. Дзвінчук: Наук. ред. В. А. Козаков. – К.: «Нічлава», 2018. – 280 с.
61. Рабінович П. М. Юридичне забезпечення прав людини – стратегічний напрямок розвитку законодавства України // Концепція розвитку законодавства



- України: Матеріали науково-практичної конференції. Київ, травень 1996 р. – К.: Інститут законодавства, 2017. – С. 92-94.
62. Ребкало В. Пірен М. Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості службовця в Україні // Вісн. УАДУ. – 2017. – №4.
63. Рейтинг країн світу за рівнем стійкості суспільства – інформація про дослідження. Sustainable Society Index – your compass to sustainability. URL: [http:// www.ssfindex.com/](http://www.ssfindex.com/)
64. Рекомендація №R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки службовців (прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11 травня 2000 року).
65. Рудакевич М. І. Етика службовців: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2018. – 360 с. Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації службовців: Зб. наук. пр. – К.: Вид-во УАДУ, 2018. – 188 с.
66. Рудакевич М. І. Етика державної служби (зарубіжний досвід) – К.: Ультра, 2018. – 109 с.
67. Рудакевич М. І. Ідейні основи та нормативні стандарти етики службовців країн Європейського Союзу // Державне управління: теорія та практика. – 2019. – №1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– <http://www.nbu.gov.ua>
68. Рудакевич М.І. Теоретико-методологічні засади формування етичної поведінки особистості та їх застосування у процесі підготовки службовців / М.І. Рудакевич // Актуальні проблеми управління: Зб. наук. пр. – О.: ОРІДУ УАДУ, 2018. – Вип. 8.
69. Руткевич М. Природа конфлікту / М. Руткевич // Свобод. мысль. – 2018. – №6.
70. Саламатов В. Етика і ефективність державного (суспільного) громадського управління // Шляхи вдосконалення етики службовців: Матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 30 листоп. 2017 р. / За заг. ред. М. І. Рудакевич. – К.: УАДУ, Америк. Ради з міжнар. освіти: ACTR / ACCELS, 2019.

71. Сергієнко Т.І. Особливості сучасних конфліктів в контексті ноосферної концепції В. Вернадського. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2018. № 68. с. 113. URL: <http://vestnikzgia.com.ua/article/viewFile/94473/90156>
72. Серьогін С. Деякі особливості дослідження образу службовця // Актуальні проблеми управління: Зб. наук. пр. – О., 2017. – Вип. 9.
73. Серьогін С.М., Гончарук Н. Т. Формування якостей керівника у державному управлінні // Вісн. НАДУ. – 2017. – Вип. 3.
74. Соловйов В. Запобігання і протидія корупції в державному управлінні України : монографія / В. Соловйов. - Київ : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 2018. - 508 с.
75. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. М. Логунова. – К.: Центр сприяння інституцій. розв. держ. служби, 2016. – 196 с.
76. Тимофієв В. Г. Конфлікт: психологічні шляхи попередження та подолання: Методичні матеріали / В.Г.Тимофієв. – Кіровоград: Центр підвищення кваліфікації держ. службовців, 2018. – 36 с.
77. Управління конфліктами інтересів в Україні та національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Висновки і рекомендації. Березень, 2018, European Union anti-corruption initiative. URL: [https://mviskarada.gov.ua/files/Fayly\\_dlya\\_novostey\\_2018/Konflikt\\_interesiv\\_rozjasneniya.pdf](https://mviskarada.gov.ua/files/Fayly_dlya_novostey_2018/Konflikt_interesiv_rozjasneniya.pdf)