

**Затверджую  
заступник голови –  
керівник апарату  
облдержадміністрації**

**О.А. Никитюк**

**"11" жовтня 2013 року**

## **ПАМ'ЯТКА**

**керівникам структурних підрозділів облдержадміністрації,  
райдержадміністрацій щодо запобігання вчиненню  
підпорядкованими особами корупційних правопорушень**

Вам необхідно проявляти далекоглядність у сфері керівництва підпорядкованими особами. Особливу увагу потрібно приділяти чіткому розподілу сфер відповідальності, прозорості завдань та забезпеченню належного контролю за виконанням підпорядкованими особами своїх посадових обов'язків.

### **До причин та умов, що сприяють корупції, належать, наприклад:**

- недостатній контроль за службовою діяльністю підпорядкованих осіб;
- безперечна довіра до підпорядкованих осіб, які працюють тривалий час та працівників з вузькою спеціалізацією;
- психологічна невтриманість працівників, які працюють у сфері, пов'язаній з підвищеним ризиком корупції;
- безкарність осіб, які були викриті при скоєнні корупційних дій, що призводить до формування почуття вседозволеності у інших співробітників.

### **Ви можете протидіяти корупції наступним чином:**

**1.** Навчайте запобігання, виявленню та протидії корупції, інформуйте про небезпеку корупції підпорядкованих осіб.

Проводьте роз'яснювальну роботу з підпорядкованими особами щодо дотримання ними встановлених обмежень при використанні службового становища, сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, одержанні дарунків (пожертв), роботи близьких осіб, а також способів виявлення та урегулювання конфлікту інтересів тощо.

**2.** У межах Ваших повноважень впроваджуйте організаційні, роз'яснювальні, контролюючі заходи щодо запобігання та виявлення корупції.

Приділяйте увагу чіткому визначенню кола завдань підпорядкованим особам і, у разі необхідності, обмежуйте сферу прийняття ними рішень. Чітко визначайте структуру повноважень, межі прийняття рішення "на власний розсуд" та необхідність візування документів.

Приділяйте особливу увагу тим напрямкам роботи, де існують підвищені корупційні ризики. Там, де це можливо створіть "скляні офіси" для прийому відвідувачів з тією метою, щоб контакти співробітників зі сторонніми особами проходили лише за принципом "багато очей". Якщо через об'єктивні причини це зробити неможливо, то організуйте проведення контролю через невеликі інтервали часу.

### 3. Запровадьте новітні організаційні заходи управління персоналом.

У сферах, де існують великі корупційні ризики, періодично впроваджуйте ротачію персоналу, особливо у тих сферах, де необхідні фахові знання набуваються досить швидко.

Якщо у підпорядкованому Вам підрозділі, органі практикується робота кількох співробітників в одному приміщенні, то використовуйте цей фактор для запобігання корупції в сферах, де є корупційні ризики.

4. Не забувайте про підвищену небезпеку для окремих осіб, які працюють у сферах, де існує високих ризик проявів корупції.

Звертайте увагу на робочі та приватні проблеми своїх підлеглих.

Забезпечуйте необхідну допомогу підлеглим, наприклад, шляхом звільнення працівника від виконання завдання, якщо Вам стає відомо про конфлікт інтересів, що виникає у зв'язку з роботою близьких осіб цього працівника. Особливу увагу приділяти працівникам, у яких надмірне або недостатнє навантаження.

Потрібно бути особливо уважним, якщо Вам стає відомо про уподобання когось із співробітників, що суперечать їх можливостям (*наприклад, залежність або схильність до дорогих хобі, які складно фінансувати лише за рахунок заробітної платні*) або про велику заборгованість співробітника. Особи, які мають великі фінансові проблеми не повинні призначатися на посади, де існує високий ризик проявів корупції.

### 5. Контроль як спосіб керівництва.

Не забувайте, що в корупції немає тих, хто скаржиться. Тому запобігання корупції залежить від Вашої уважності та поінформованості Ваших співробітників. Хибне уявлення про корпоративний стиль керівництва або позиція потурання "маленьким слабостям" підлеглих можуть мати тяжкі наслідки в сферах служби, що наражаються на особливу небезпеку корупції.

Тому намагайтеся:

- оптимізувати контроль за виконавською дисципліною підпорядкованих осіб, наприклад, шляхом запровадження контрольних механізмів у підрозділі (*повторний розгляд справи або подібні заходи*);

- уникати відокремлення працівників або їх переходу на повністю автономний спосіб роботи;

- приділяти особливу увагу проявам ознак корупції;

- проводити періодичну перевірку дотримання процедур щодо прийняття рішень та їх виконання;

- використовувати можливості підвищення кваліфікації підпорядкованих осіб з питань щодо запобігання і протидії корупції на державній службі.

## Попереджувальні ознаки корупції

Незвична поведінка працівника часто є такою, яку можна розцінювати, як сигнали про його корумпованість. Однак, ця поведінка супроводжується певною невизначеністю, оскільки деякі з її ознак вважаються нейтральними або навіть позитивними, хоча пізніше їх можна розпізнати, як надійні сигнали схильності того чи іншого працівника до вчинення корупційних дій.

Жодна з ознак "підозрілої" поведінки працівника не є "доказом" його корумпованості. Однак, якщо на підставі деяких висловів працівника та спостережень за ним, якась його поведінка видається Вам незвичною, Ви маєте перевірити, чи не містить поведінка підлеглого інших ознак корупційної діяльності.

### 1. Нейтральні ознаки

- дуже високий життєвий стандарт працівника, що викликає увагу та який неможливо пояснити (*дорогий стиль життя, демонстрація символів статусу*);
- явні підозрілі приватні контакти між працівником та третіми особами (*наприклад, запрошення, договори про надання консультацій або експертної оцінки, участь у бізнесі*);
- незрозумілий опір працівника при зміні завдань або переводу його на інше місце служби (роботи), особливо якщо перехід на інше місце служби пов'язаний з перспективою підвищення заробітної платні;
- робота за сумісництвом;
- нетипова, незрозуміла поведінка (*наприклад, через шантаж або докори сумління*), замкнутість, роздратованість, різкі зміни у ставленні до колег та керівництва;
- соціальні проблеми (*алкогольна, наркотична залежність, залежність від азартних ігор тощо*);
- надмірне честолюбство, вихваляння контактами в службовій та приватній сферах;
- використання пільг, які надають треті особи (*особливі умови придбання речей, не сплачення рахунків у ресторанах, запрошення до приватних або службових заходів*);
- явна щедрість сторонніх осіб (*наприклад, спонсорство, дарунки, пожертви тощо*).

### 2. Ознаки про небезпеку вчинення корупційних діянь

Окрім нейтральних ознак існують також ознаки, які є характерними для проявів корупції в державних органах влади, тому вони вважаються "ознаками про небезпеку".

#### 2.1. Ознаки внутрішньої небезпеки:

- дії в обхід наказів та розпоряджень, часті "невеличкі порушення правил", невідповідність між перебігом справи та її документуванням;
- незвичні рішення без достатнього обґрунтування;
- різні оцінки та рішення у схожих справах, якщо йдеться про різних осіб, зловживання можливістю приймати рішення "на власний розсуд";
- видача дозволів (*наприклад, зі звільненням від обов'язків*) в обхід інших служб, що несуть за це відповідальність;

- цілеспрямований обхід контролю, ізолювання окремих областей роботи;
- приховування ходу справ;
- занадто короткий або довгий час опрацювання документів;
- упереджене (*позитивне чи негативне*) ставлення стосовно деяких осіб, що подають заявки або намагаються отримати замовлення (послугу);
- спроби вплинути на рішення, що не належать до сфери відповідальності співробітника, але в яких зацікавлені треті особи;
- замовчування небездоганної поведінки працівників, особливо у випадках їх протиправної поведінки;
- відсутність або недостатність контролю у справах, в яких це особливо необхідно;
- відсутність реакції на підозрілі випадки та події;
- занадто висока концентрація завдань на одну особу.

## **2.2. Ознаки у сфері зовнішніх контактів:**

- підозріло сприятливий розгляд справи третьої особи;
- надання переваги обмеженому тендеру або вільній передачі державних замовлень, розподіл замовлень для можливості вільної передачі замовлень, уникання розгляду альтернативних пропозицій;
- значне чи систематичне перевищення передбаченої вартості замовлення;
- отримання замовлення за незвичною для ринку ціною, необґрунтовані придбання, укладання довгострокових договорів без проведення прозорого конкурсу на умовах, не вигідних для державного органу;
- постійні "помилки у розрахунках", виправлення у переліках робіт та послуг, що повинні бути виконані;
- занадто велика додаткова робота. Робота співробітника за сумісництвом або робота його близьких в організації (підприємстві), які одночасно є претендентами на отримання тендеру або пропонують такий тендер;
- "панібратський" тон в ділових переговорах із сторонніми особами;
- використання неіснуючих переваг з боку сторонніх осіб;
- часті "відрядження" до окремих підприємств, організацій або установ (*безпідставні затримки у відрядженні*);
- "постійні візити" сторонніх осіб на робоче місце окремого працівника та візити сторонніх осіб лише тоді, коли на місці є певні працівники;
- відсутність конфліктів з підприємством або претендентами на отримання тендеру в тих ситуаціях, де вони зазвичай виникають.

Сигналами про небезпеку є інформація (*натяки, чутки*), що надходять з поза підрозділу, а також інформація від юридичних або фізичних осіб. Необхідно зазначити, що таку інформацію необхідно постійно аналізувати та при необхідності перевіряти для унеможливлення зловживань. Така інформація може бути приводом для проведення службового розслідування, внаслідок якого розкривалися випадки корупції.

У разі виявлення корупційного правопорушення чи одержання інформації про вчинення такого правопорушення підлеглим Ви зобов'язані у межах своїх повноважень ужити заходів щодо припинення такого правопорушення та негайно письмово повідомити про його вчинення безпосереднього керівника (керівника органу державної влади) або спеціально уповноважений суб'єкт у сфері протидії корупції (*органи прокуратури, спеціальні підрозділи по боротьбі з організованою злочинністю Міністерства внутрішніх справ України, по боротьбі з корупцією та організованою злочинністю Служби безпеки України*).

Варто пам'ятати, що у випадку невиконання обов'язків керівника щодо вжиття заходів з метою припинення корупційного правопорушення та неповідомлення про вчинення корупційного правопорушення підпорядкованою Вам особою спеціально уповноважений суб'єкт у сфері протидії корупції Ви можете бути притягнутим до кримінальної, адміністративної, цивільно-правової та дисциплінарної відповідальності в установленому законом порядку.

*Пам'ятка розроблена сектором з питань запобігання та виявлення корупції апарату обласної державної адміністрації, носить рекомендаційний характер та не встановлює правових норм*