

УДК 342.9

DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.2.70>

АЛГОРИТМ ДІЙ АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО ПРИ ВРЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ: ТИПОВІ ПОМИЛКИ ТА ПРАВОВІ НАСЛІДКИ

Цевух А.І.,

*Уповноважений з антикорупційної діяльності,
Державна установа «Рівненська фітосанітарна
випробувальна лабораторія Держпродспоживслужби»
ORCID: 0000-0001-9696-5971*

Цевух А.І. Алгоритм дій антикорупційного Уповноваженого при врегулюванні конфлікту інтересів: типові помилки та правові наслідки.

Дана наукова стаття присвячена комплексному дослідженню практичних аспектів діяльності Уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції в контексті ідентифікації та врегулювання конфлікту інтересів. В роботі зазначено, що попри детальне законодавче регулювання, питання розмежування реального та потенційного конфлікту інтересів в умовах щоденної діяльності установ публічного права залишається одним із найскладніших викликів антикорупційного менеджменту.

У науковій розвідці проаналізовано правову природу приватного інтересу та обставини, що зумовлюють його вплив на об'єктивність прийняття рішень. Основну увагу приділено розробці авторського покрокового алгоритму дій уповноваженої особи від моменту отримання повідомлення про конфлікт інтересів до прийняття остаточного рішення про спосіб його врегулювання. Особливий акцент зроблено на заходах зовнішнього та внутрішнього регулювання, зокрема на специфіці застосування таких методів як усунення від виконання завдання, перегляд обсягу службових повноважень або обмеження доступу до інформації.

Автором детально розглядаються типові правові та процедурні помилки, яких припускаються Уповноважені особи і керівники установ при документуванні фактів конфлікту інтересів, а також досліджена судова практика щодо притягнення до адміністративної відповідальності за правопорушення, пов'язані з корупцією (стаття 172-7 КУпАП). Завдяки цьому в праці було виокремлені критичні точки в процедурі повідомлення про конфлікт інтересів. Окрім цього, висвітлено роль внутрішніх комунікацій та антикорупційного просвітництва у формуванні культури доброчесності в колективі.

У висновках наукової роботи обґрунтована теза про те, що ефективне врегулювання конфлікту інтересів є не лише інструментом запобігання корупції, а і засобом захисту інституційної репутації установи та її керівництва. Відзначається, що важливо також систематизувати практичний досвід та пропозиції потенційних удосконалень внутрішніх антикорупційних положень установ заради мінімізації суб'єктивізму при оцінці службових ситуацій.

Ключові слова: запобігання корупції, Уповноважений з антикорупційної діяльності, конфлікт інтересів, антикорупційний менеджмент, службові повноваження, інституційна репутація, приватний інтерес.

Tsevuukh A.I. Algorithm of actions of the Anti-Corruption Commissioner in resolving conflicts of interest: typical mistakes and legal consequences.

This scientific article is devoted to a comprehensive study of the practical aspects of the activities of the Commissioner on the prevention and detection of corruption in the context of identifying and resolving conflicts of interest. The work indicates that despite detailed legislative regulation, the issue of distinguishing between real and potential conflicts of interest in the daily activities of public law institutions remains one of the most difficult challenges of anti-corruption management.

The scientific investigation analyzes the legal nature of private interest and the circumstances that determine its impact on the objectivity of decision-making. The main attention is paid to the development of the author's step-by-step algorithm of actions of the Commissioner from the moment of receiving a notification of a conflict of interest to making a final decision on the method of its resolution.

Special emphasis is placed on external and internal regulatory measures, in particular on the specifics of the application of such methods as removal from the task, revision of the scope of official powers or restriction of access to information.

The author examines in detail the typical legal and procedural errors that Authorized Persons and heads of institutions make when documenting facts of conflict of interest, and also examines the judicial practice regarding bringing to administrative responsibility for offenses related to corruption (Article 172-7 of the Code of Administrative Offenses). Thanks to this, the work identified critical points in the procedure for reporting a conflict of interest. In addition, the role of internal communications and anti-corruption education in forming a culture of integrity in the team is highlighted.

The conclusions of the scientific work substantiate the thesis that effective resolution of a conflict of interest is not only a tool for preventing corruption, but also a means of protecting the institutional reputation of the institution and its management. It is noted that it is also important to systematize practical experience and proposals for potential improvements to the internal anti-corruption provisions of institutions in order to minimize subjectivity in assessing official situations.

Key words: prevention of corruption, Commissioner for Anti-Corruption, conflict of interest, anti-corruption management, official powers, institutional reputation, private interest.

Постановка проблеми. Хоча положенням Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 №1700-VII вже визначені основні поняття та підходи регулювання конфлікту інтересів, а НАЗК у своїх роз'ясненнях конкретизувало зміст приватного інтересу, потенційного та реального конфлікту, у практичній діяльності органів публічного права все ще виникають труднощі з їх чітким розмежуванням і своєчасним реагуванням. Нормативна база виходить із того, що сам по собі приватний інтерес не є правопорушенням, проте якщо він поєднується з представницькими або службовими повноваженнями, він може зумовити виникнення потенційного чи реального конфлікту інтересів.

При цьому стаття 172-7 КУпАП встановлює адміністративну відповідальність за неповідомлення про реальний конфлікт інтересів, а також за вчинення дій чи прийняття рішень в умовах такого конфлікту. У зв'язку з цим для антикорупційних Уповноважених особливо актуальною залишається проблема не тільки ідентифікації конфлікту, але і правильного визначення подальшого алгоритму дій, незалежного документування, інформування керівництва та мінімізації ризиків негативних правових наслідків помилкової кваліфікації службової ситуації.

Мета дослідження: проаналізувати типові помилки антикорупційних Уповноважених в питаннях врегулювання конфлікту інтересів, правові наслідки від таких помилок, а також розробити авторський алгоритм дій кваліфікації конфлікту інтересів.

Стан опрацювання проблематики: оскільки Україна активно рухається в бік Європейського союзу, питання запобігання корупції і механізми протидії такому негативному явищу активно обговорюються як на рівні державних структур та міністерств, так і на рівні наукової спільноти. Наприклад, Д.Р. Ситнік у своєму дослідженні приділив увагу порушенню вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів як підставу адміністративної відповідальності державних службовців. В.В. Бондаренко розглянув запобігання та врегулювання конфлікту інтересів як спосіб мінімізації корупції, натомість А.С. Голуб та М.С. Ковтун спільно вивчали питання конфлікту інтересів у публічній службі через призму національного і зарубіжного досвіду. Окрім даних досліджень, варто також згадати працю авторів Г.Ю. Гулевської і О.Г. Костроміна, які у власній науковій розвідці акцентували увагу на міжнародних стандартах запобігання і врегулювання конфлікту інтересів у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу: враховуючи контекст триваючої війни та євроінтеграційні процеси України, запобігання корупції є одним із найважливіших викликів, що постав перед українським урядом, оскільки корупція це деструктивне явище, яке здатне зруйнувати будь-яку державу та суспільство [1, с. 35]. Саме тому в нашій державі активно розвивається антикорупційний менеджмент, ключовою фігурою якого є Уповноважений з антикорупційної діяльності або Уповноважений з запобігання корупції, в компетенцію якого входить контроль за дотриманням норм законодавства конкретною установою чи органом заради формування позитивної інституційної репутації.

Інституційна репутація є фундаментом довіри до конкретної установи з боку населення та міжнародних партнерів, а тому її рівень є критично важливим для функціонування всього загаль-

нодержавного механізму. При цьому, варто зазначити, що антикорупційні Уповноважені доволі часто на практиці зіштовхуються з конфліктами інтересів в певному професійному середовищі, де помилкове трактування і розв'язання може призвести до негативних правових наслідків.

У доктринальному та нормативному вимірі приватний інтерес, потенційний і реальний конфлікт інтересів становлять ядро механізму запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, що закріплено у статті 1 Закону України «Про запобігання корупції» [2]. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) у власних роз'ясненнях додатково наголошує, що конфлікт інтересів не є абстрактною етичною проблемою, а виникає лише за умов поєднання приватного інтересу з службовими чи представницькими повноваженнями, який здатний вплинути на об'єктивність поведінки певного суб'єкта.

Приватний інтерес – це базова складова конфлікту інтересів і охоплює будь-яку заінтересованість особи, зокрема яка зумовлена дружніми, сімейними чи особистими або іншими позаслужбовими зв'язками. Потенційний конфлікт інтересів виникає за умови, коли такий приватний інтерес перебуває у сфері службових повноважень і може вплинути на неупередженість майбутнього рішення. Натомість реальний конфлікт інтересів характеризується вже наявною суперечністю між приватним інтересом і службовими повноваженнями, оскільки інтерес безпосередньо впливає на вчинення певної дії або рішення [3, с. 126-127].

Стаття 28 Закону України «Про запобігання корупції» покладає на особу обов'язок не вчиняти дій і не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів та вживати заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту. Окрім цього, особам уповноваженим на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, заборонено прямо чи опосередковано спонукати підлеглих до дій чи бездіяльності всупереч закону на користь власних приватних інтересів або інтересів третіх осіб. Тобто, юридично значущим є зв'язок приватного інтересу із дискреційними повноваженнями та вплив на службову поведінку конкретної особи.

Таким чином, дискреційні службові повноваження виступають не просто однією з ознак конфлікту інтересів, а його структуроутворюючим елементом. За умови відсутності свободи вибору службова поведінка має імперативний характер і не утворює конфлікту інтересів, хоча може бути пов'язана з іншими видами порушень законодавства.

В межах даного дослідження нами пропонується трикомпонентна модель конфлікту інтересів як робочий аналітичний інструмент для антикорупційних Уповноважених (модель ІПВ – Інтерес, Повноваження, Вплив). Сенс цієї моделі полягає в тому, що конфлікт інтересів необхідно оцінювати у взаємозв'язку трьох елементів – приватний інтерес, службові чи представницькі повноваження та вплив або можливість впливу на певну ситуацію, а не ізольовано один від одного. Перший компонент – приватний інтерес, є вихідною точкою моделі, яка є початковим ризиковим елементом без якого конфлікт інтересів у правовому розумінні взагалі не формується.

Другий компонент – службові чи представницькі повноваження визначає місце прояву приватного інтересу, а отже якщо в особи немає повноважень впливу на певну ситуацію, то конфлікт інтересів не виникає, оскільки саме наявність компетенції щодо конкретного питання створює простір конфлікту конкуренції приватного інтересу з публічним обов'язком. Таким чином, другий елемент відсікає ситуації, де особа формально має приватний інтерес, але не може вплинути на результат в силу відсутності повноважень.

Третій компонент - вплив на неупередженість або об'єктивність, критерій який трансформує звичайну заінтересованість в юридично значущий конфлікт інтересів. Законодавство та роз'яснення НАЗК прив'язують конфлікт до здатності приватного інтересу змінити зміст рішення, вплинути на вибір типу поведінки у певній ситуації або спрямувати його в потрібний бік. Практично це означає, що вирішальним є потенціал деформації службової об'єктивності, а не сам факт наявності приватного інтересу [4, с. 70].

Тобто, в нашому розумінні ці 3 елементи функціонують як єдиний ланцюг правової кваліфікації, який визначає, що за наявності приватного інтересу без повноважень або наявності повноважень без приватного інтересу, конфлікт інтересів не настає. Якщо ж наприклад, є приватний інтерес та необхідні повноваження, які повністю імперативні та не залишають такому суб'єкту повноважень простору для особистого розсуду, то тоді відсутній третій обов'язковий елемент кваліфікуючої системи - вплив на об'єктивність.

У межах запропонованої моделі доцільно розрізнити два типи прояву - потенційний конфлікт інтересів, який виникає за умови наявності приватного інтересу у сфері повноважень і він може

вплинути на майбутню об'єктивність; реальний конфлікт - момент, коли приватний інтерес вже вступив у суперечність із повноваженнями та безпосередньо здійснює вплив на прийняття певного рішення чи вчинення конкретної дії.

Практична користь від використання трикомпонентної моделі полягає в тому, що вона дозволить антикорупційним Уповноваженим не змішувати три різні площини аналізу - мотив, компетенцію і ризик впливу, що на практиці найчастіше призводить до невірної кваліфікації. Наприклад, якщо керівник певної установи чи органу має повноваження преміювати працівників, а серед них є близька особа, то всі три елементи моделі можуть співпасти та призвести до реального конфлікту інтересів. 2024 року НАЗК у своїх роз'ясненнях прямо вказало, що у випадках стимулюючих виплат, приватний інтерес керівника може суперечити інтересу служби щодо об'єктивної оцінки працівників [5].

Помилки у сфері врегулювання конфлікту інтересів зазвичай пов'язані не з одним грубим порушенням, а з повторюваними процедурними недоліками. НАЗК наголошує, що ключовим є факт або можливість впливу приватного інтересу на об'єктивність рішень, причому така можливість виникає лише за наявності дискреційних повноважень. Найпоширеніші помилки полягають у невірному розмежуванні потенційного та реального конфлікту інтересів, ігноруванні дискреції, несвочасному або повному неповідомленні про реальний конфлікт, а також у продовженні прийняття рішень в умовах такого конфлікту.

Крім цього, вагомою проблемою є формальне або відсутнє документування, бездіяльність керівника щодо врегулювання ситуації та змішування конфлікту інтересів з іншими правопорушеннями. Наслідками таких помилок можуть бути адміністративні штрафи за статтю 172-7 КУпАП (із можливим позбавленням права обіймати посади при повторності), дисциплінарна відповідальність, тимчасове відсторонення від виконання повноважень, а за окремих випадків - кримінальна відповідальність.

В контексті судової практики необхідно згадати рішення ряду українських судів, про які НАЗК у своєму повідомленні висвітлило інформацію у січні 2025 року [6]. Наприклад, Старокостянтинівський районний суд Хмельницької області у справі № 683/1087/24 від 29.03.2024 року визнав винним міського голову за статтю 172-7 КУпАП через преміювання своє нареченої в умовах реального конфлікту інтересів. 19 грудня 2024 року Київський апеляційний суд в межах справи № 757/8732/23 відмовив у задоволенні апеляційної скарги народного депутата України, який за результатом протоколу НАЗК був визнаний винним за ч.2 статті 172-7 КУпАП.

Варто згадати ще одну сильну сторону пропонованої нами моделі - зручна чек-логіка первинної перевірки службової ситуації, адже саме завдяки цій системі Уповноважений зможе послідовно поставити три питання вірної кваліфікації конфлікту інтересів: чи є приватний інтерес; чи має особа повноваження щодо цього питання; чи може цей інтерес вплинути на об'єктивність або неупередженість. Відповідно, якщо хоча б одна відповідь на питання буде негативною, конфлікт інтересів у правовому сенсі не доведений. Така побудова є корисною саме тому, що зменшує суб'єктивізм і спрощує правову кваліфікацію для внутрішнього антикорупційного контролю, а також сприяє уніфікації правозастосовної практики.

Виявлення або отримання повідомлення про конфлікт інтересів є початковою стадією застосування трикомпонентної моделі, на якій антикорупційний Уповноважений встановлює джерело інформації, суб'єкта повідомлення, належний маршрут передачі відомостей і форму їх документування. Юридично значущим є не лише факт інформування про такий конфлікт, а й те, щоб повідомлення надійшло від особи, у якої виник конфлікт, або щоб керівнику конкретного органу чи установи, який дізнався про нього з інших джерел, невідкладно розпочав процедуру врегулювання.

Логічна модель прийняття рішення щодо наявності або відсутності конфлікту інтересів полягає в послідовному встановленні та взаємному зіставленні трьох критеріїв – приватного інтересу, службових або представницьких повноважень та впливу інтересу на об'єктивність чи неупередженість прийняття рішення або вчинення дії. Результатом такого аналізу є одна з трьох правових кваліфікацій: відсутність конфлікту інтересів, потенційний або реальний конфлікт інтересів, причому встановлення реального конфлікту інтересів зумовлює обов'язок негайного припинення участі особи у прийнятті відповідного рішення та ініціювання процедури його врегулювання.

Законодавство зазначає, що документування обставин конфлікту інтересів є процедурним механізмом фіксації факту повідомлення, змісту конфліктної ситуації, її адресата та подальших

управлінських дій, що забезпечить доказовість, контрольованість і юридичну визначеність усього процесу врегулювання конфлікту інтересів.

Як вже було зазначено раніше, антикорупційний Уповноважений - це ключова фігура антикорупційного менеджменту на місці, а тому, в контексті конфлікту інтересів він відіграє важливі функції: роз'яснення - Уповноважений консультує працівника, допомагає відрізнити конфлікт інтересів від суміжних ситуацій, пояснює норми законодавства, сприяє зверненню до НАЗК; інформування - забезпечення своєчасного доведення інформації про конфлікт інтересів до належного адресата, повідомлення подається не пізніше наступного робочого дня; контроль - перевіряє чи керівник установи у встановлений 2-х денний строк ухвалив рішення чи обрано спосіб врегулювання конфлікту і чи він реально виконаний, за потреби інформує уповноважені органи; роль - виступає процесуальним координатором, який організовує повідомлення, надає роз'яснення, супроводжує врегулювання та контролює його завершення. Таким чином здійснення цих функцій Уповноваженим, це своєрідний практичний алгоритм з критичних точок, які є ключовими етапами процедури врегулювання конфлікту інтересів, що дозволяє розглядати процес як послідовність рішень із конкретними ризиками.

Процес врегулювання конфлікту інтересів здійснюється через систему заходів, які обираються залежно від характеру, тривалості та ризику конфлікту [7, с. 371]. Законодавство передбачає як самостійне врегулювання (усунення приватного інтересу), так і зовнішнє - через рішення керівника, причому з боку НАЗК наголошується на необхідності пропорційного вибору заходу.

Найпростішим способом є усунення від виконання конкретного завдання або участі в рішенні - застосовується при тимчасовому конфлікті. За умови, що конфлікт пов'язаний з інформацією, можливе обмеження доступу до неї, а якщо такий конфлікт є постійним та який пов'язаний з повноваженнями, застосовується їх перегляд. Якщо ж ці заходи неефективні, застосовується зовнішній контроль.

Більш радикальною формою вирішення конфлікту інтересів є переведення на іншу посаду (за наявності вакансії та згоди працівника) або як крайній захід, звільнення, якщо неможливо усунути конфлікт іншим способом. Ключовим при вирішенні конфлікту інтересів є адаптивний підхід, оскільки чим серйозніший і триваліший конфлікт, тим більш інтенсивний захід необхідно застосувати, що дозволить мінімізувати ризики без надмірного втручання у службову діяльність.

На завершення, доцільно згадати важливу роль внутрішніх комунікацій, які є основою раннього виявлення та реагування на конфлікт інтересів. Вони мають бути чіткими, документованими і своєчасними, а також забезпечувати зрозумілі канали повідомлення та ефективну комунікацію між працівниками і керівництвом. Ефективність їх функціонування залежить від системного антикорупційного навчання, яке поєднує знання законодавства з практичними навичками, що в комплексі формує культуру доброчесності, яка ґрунтується на пріоритеті публічного інтересу.

Висновки. Отже, на основі викладеного, було запропоновано трикомпонентну модель (модель ПІВ – Інтерес, Повноваження, Вплив), яка дозволяє трансформувати законодавчі норми у чіткий аналітичний алгоритм, в межах якого встановлено, що лише кумулятивна наявність усіх трьох елементів створює юридичне підґрунтя для констатації стану конфлікту інтересів. У ході дослідження було визначено, що ключовим критерієм для відмежування конфлікту інтересів від інших правопорушень є наявність дискреційних повноважень. У ситуаціях, де службова поведінка є суворо імперативною, тобто немає свободи суб'єктивного вибору, конфлікт інтересів не виникає, оскільки приватний інтерес немає простору для деформації об'єктивності рішення.

Впровадження чек-логіки первинної перевірки дозволяє антикорупційним Уповноваженим усунути суб'єктивізм при прийнятті рішень. Це забезпечить уніфікацію правозастосовної практики всередині органів і установ та мінімізує ризики помилкової кваліфікації, наслідком якої може бути безпідставне притягнення осіб до адміністративної відповідальності за статтею 172-7 КУпАП. Доведено, що антикорупційний Уповноважений трансформується з пасивного контролера у процесуального координатора, в функції якого входить роз'яснення, документування та моніторинг строків, що є критично важливим для формування «доказової броні» установи та захисту її інституційної репутації. Аналіз розглянутої судової практики підтверджує, що ефективність антикорупційного менеджменту залежить від пропорційності обраного заходу врегулювання конфлікту інтересів. Перехід від формального до адаптивного менеджменту ризиків дозволить забезпечити безперервність публічного управління при повному дотриманні стандартів доброчесності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вікторчук М.В., Цевух А.І. Принципи запобігання корупції як елемент конституційного порядку. *Нове українське право*. 2025. № 5. С. 34-39. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2025.5.5>.
2. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 №1700-VII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 29.03.2026).
3. Маслова Я.І. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів як засіб запобігання корупції. *Правова позиція*. № 2 (31). 2021. С. 125-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2021-2.24>.
4. Голуб А.С., Ковтун М.С. Конфлікт інтересів у публічній службі: національний та зарубіжний досвід правового регулювання. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Т. 2. № 3. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.10>.
5. Конфлікт інтересів при визначенні стимулюючих виплат: як уникнути порушень. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/konflikt-interesiv-pry-vyznachenni-stymulyuyuchykh-vyplat-yak-unyknyty-porushen/> (дата звернення: 30.03.2026).
6. Конфлікт інтересів: приписи, обґрунтовані висновки, протоколи та рішення суду в грудні 2024 року. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/konflikt-interesiv-prypysy-ob-runtovani-vysnovky-protokoly-ta-rishennya-sudu-v-grudni-2024-roku/> (дата звернення: 30.03.2026).
7. Шеїн Д.К. Порядок запобігання та врегулювання конфлікту інтересів за законодавством України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 5. № 90. С. 368-373. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.48>.

Дата першого надходження рукопису до видання: 01.04.2026
Дата прийняття до друку рукопису після рецензування: 23.04.2026
Дата публікації: 10.05.2026

© Цевух А.І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0