

**Прізвище, ім'я, по батькові:**

18493657

**Відповідь на питання 1:**

1. Поговорити з працівником, чия родичка у списку підсанкційних осіб. Подякувати за його відкритість і відповідальну позицію. Переконати, що приховувати цю інформацію неможливо, бо це неетично і незаконно. Запропонувати йому разом, спільними зусиллями вийти із ситуації у визначений законом спосіб врегулювання конфлікту інтересів. Пізніше обов'язково показати цей приклад іншим працівникам як модель правильної поведінки професійного і добросовісного працівника НАЗК. (Детальніше про це - у відповіді на запитання 2).

Мистецтво ефективного лідера і керівника полягатиме у тому, щоб переконати людину вчинити правильно. Якщо б це не вдалося, і мені довелось би використати юридичні засоби примусу (аж до притягнення до відповідальності працівника за неповідомлення про конфлікт інтересів), я б вважав це своїм управлінським провалом, оскільки у такому разі я вважав би свої правильні з юридичної точки дії неетичними з точки зору не професійної, але загальнолюдської етики.

2. Врегулювати наявний конфлікт інтересів у передбачений законом спосіб (детальніше про це у відповіді на запитання 2).

3. Прокомунікувати цю ситуацію щодо підсанкційного родича працівника НАЗК публічно (можливо, не розкриваючи прізвищ, але бажано все ж таки з прізвищами), пояснивши, яка проблема виникла і як її було вирішено та відзначивши добросовісність працівника, який розкрив проблему. Акцент у цій комунікації потрібно зробити на тому, що працівник не може нести ні юридичну, ні моральну відповідальність за поведінку свого родича, але несе відповідальність за недопущення впливу його приватного інтересу на реалізацію його повноважень та повноважень НАЗК, спрямованих на захист публічних інтересів. Потрібно підкреслити добросовісність працівника і те, як він зумів поставити публічний інтерес вище приватного

Підпис кандидата \_\_\_\_\_

Підпис члена Конкурсної комісії \_\_\_\_\_

- як і належить зразковому державному службовцеві.

4. Провести закриті зустрічі окремо з депутатською фракцією чи групою, членом якої є депутат, який вдався до шантажу, Головою Верховної Ради та головою парламентського антикорупційного комітету (щодо змісту зустрічей - у відповіді на запитання 3).

5. Вийти з публічною артикульованою послідовною комунікацією (не лише одноразово, а й на регулярній основі) принципів політики фінансового контролю НАЗК, яка має базуватись на принципах справедливості, розумності, рівного ставлення до всіх суб'єктів декларування. Засоби фінансового контролю повинні перетворитись з малоефективного інструменту переслідування порушників на ефективний інструмент запобігання порушенням. НАЗК не повинно сприйматись як велетень з дубиною, якою він без розбору розмахує направо і наліво. Воно повинно сприйматись як розумний і справедливий ментор, який допомагає дійсно добросовісним чиновникам підтвердити свою добросовісність в очах суспільства, але який буде безкомпромісним при цьому до недобросовісних.

**Прізвище, ім'я, по батькові:**

18493657

**Відповідь на питання 2:**

Етичний вибір тут постає між необхідністю збереження репутації НАЗК як органу та дотриманням закону - з одного боку та повагою до приватності, збереження репутації конкретного працівника і його довіри до мене як до керівника - з іншого боку.

При розв'язанні дилеми має бути забезпечено дотримання вимог закону щодо врегулювання конфлікту інтересів при виконанні роботи у сфері санкцій з урахуванням того, що за умовами кейсу, працівник належить до керівного складу НАЗК, а отже так чи інакше має відношення до цієї роботи, а отже конфлікт інтересів уже наявний. Також, розв'язуючи

Підпис кандидата \_\_\_\_\_

Підпис члена Конкурсної комісії \_\_\_\_\_

дилему, не слід зневажити довірою, яку проявив працівник, добровільно розповівши мені про ситуацію, що склалась - не можна допустити, аби в результаті вирішення ситуації цей працівник відчув себе "покараним за відвертість" чи "покараним за доброчесність".

Виходячи з цього, я пропонуватиму працівникові заявити про реальний конфлікт інтересів. Після цього я вживатиму заходів для врегулювання конфлікту інтересів шляхом усунення саме цього працівника від вирішення будь-яких питань, пов'язаних із санкціями.

Далі НАЗК невідкладно прокомунікує цю ситуацію публічно, пояснивши, яка проблема виникла і як її було вирішено та відзначивши доброчесність працівника, який розкрив проблему. Як у внутрішній, так і в зовнішній комунікації слід зробити акцент на тому, що працівник не може нести відповідальність за поведінку свого родича, але несе відповідальність за недопущення впливу його приватного інтересу на реалізацію його повноважень та повноважень НАЗК, спрямованих на захист публічних інтересів.

**Прізвище, ім'я, по батькові:**

18493657

**Відповідь на питання 3:**

Що б не трапилось, я не готовий піддаватись шантажу з боку будь-кого незалежно від обставин і буду давати відсіч у кожному такому випадку. У даній конкретній ситуації я б зробив декілька речей.

По-перше, я б одразу на місці сказав народному депутатові, що вдався до спроби шантажу, про неприйнятність такої поведінки, попередив би його про юридичну відповідальність за втручання у діяльність НАЗК і наголосив що у разі повторення подібної ситуації звертатимусь до відповідних юридичних механізмів захисту незалежності НАЗК.

Підпис кандидата \_\_\_\_\_

Підпис члена Конкурсної комісії \_\_\_\_\_

По-друге, я б звернувся до керівника депутатської фракції чи групи, до якої належить депутат, який намагався мене шантажувати, з проханням про закриту зустріч з усіма членами цієї фракції чи групи. На цій зустрічі, бажано у присутності цього депутата, я б спокійно розповів про інцидент, пояснив би свою позицію неприйнятності шантажу, а також того, що межі будь-яких політичних домовленостей визначаються цінностями і принципами, на яких має ґрунтуватись державна антикорупційна політика, у тому числі політика фінансового контролю, а не приватними інтересами суб'єктів декларування, у тому числі народних депутатів. Я б також наголосив на своїй відкритості до конструктивного діалогу з будь-яких питань, що належать по повноважень НАЗК, але також і на готовності давати жорстку відсіч спробам втручання у діяльність агентства.

По третє, у такому ж руслі я проінформував би про подію Голову Верховної Ради та голову антикорупційного комітету парламенту.

Нарешті, без посилання на конкретну ситуації, я б ще раз публічно, на загал, артикулював свою позицію щодо принципів та підходів НАЗК до здійснення політики фінансового контролю. У цій комунікації я б наголосив на трьох речах. Перше - розумність і справедливість політики фінансового контролю. НАЗК не використовує фінконтроль для переслідування чи залякування нікого, для будь-якого тиску. При цьому наш фокус - не дрібні і незначні технічні помилки при заповненні декларацій, а насамперед - ідентифікація необґрунтованих активів і незаконного збагачення. Тому - ми союзники усіх добросовісних декларантів, і готові допомагати їм підтвердити свою добросовісність. Але так само ми безкомпромісні до тих, хто порушує закон,

**Прізвище, ім'я, по батькові:**

18493657

**Відповідь на питання 4:**

Підпис кандидата \_\_\_\_\_

Підпис члена Конкурсної комісії \_\_\_\_\_

В дилемі щодо пріоритетності посилення самостійності НАЗК та виділення додаткових бюджетних асигнувань на перше місце я поставлю посилення самостійності з декількох причин.

По-перше, без належної самостійності НАЗК не може нормально виконувати свої функції, тому додаткове фінансування "не допоможе", бо не матиме особливого сенсу з точки зору реалізації місії НАЗК.

По-друге, починати роботу на посаді Голови НАЗК одразу з вимоги виділення додаткових бюджетних асигнувань - поганий знак. Спершу треба показати результат і максимально ефективно використати для цього наявні ресурси.

По-третє, якщо дійсно є об'єктивна і нагальна потреба у виділенні додаткових асигнувань, без вирішення якої буде паралізована якась частина важливих функцій НАЗК, то, крім парламентського комітету з питань бюджету, є інші гравці і канали, допомогою яких можна скористатись у різних комбінаціях: Прем'єр-міністр, Міністр фінансів, проекти міжнародної технічної допомоги, бенефіціаром чи реципієнтом яких є НАЗК.

Якщо підійти до питання більш абстрактно, то завжди слід пам'ятати про особливості інституціонального дизайну самого НАЗК як органу. Складність полягає у тому, що в одному органі поєднані одночасно і функції з формування антикорупційної політики, і функції з її реалізації, зокрема - так звані контрольні-інспекційні функції (наприклад, функції фінансового контролю). В ідеальному світі ці групи функцій мали б бути розділені між двома різними органами. Але, на моє переконання, в наявних політичних умовах, за наявного рівня культури запобігання корупції, той інституційний дизайн НАЗК все ж є виправданим. А це означає, що Голова НАЗК завжди буде стикатись з величезним викликом, коли йому чи їй з одного боку регулярно доводиться реалізовувати повноваження щодо перевірки декларацій і (за наявності підстав) притягнення до відповідальності членів Кабміну і народних депутатів як декларантів, а з іншого боку - до них же звертатись з проханням про підтримку тих чи інших законодавчих ініціатив НАЗК, проекту Антикорупційної стратегії та

Підпис кандидата \_\_\_\_\_

Підпис члена Конкурсної комісії \_\_\_\_\_

державної антикорупційної програми на її виконання, виділення бюджетних асигнувань тощо. Для адекватної реакції на цей виклик і успішної реалізації повноважень НАЗК його голові доведеться навчитись практично неможливному - поєднувати політичну гнучкість з безкомпромісністю у застосуванні антикорупційного закону.

**Прізвище, ім'я, по батькові:**

18493657

**Відповідь на питання 5:**

Комітет антикорупційної політики відіграє подвійну роль для НАЗК. З одного боку, він має бути надійною опорою і союзником НАЗК у формуванні антикорупційної політики, насамперед там, де це потребує прийняття рішень парламентом, а надто - непопулярних рішень.

З іншого боку, Комітет виконує функцію парламентського контролю по відношенню до НАЗК як ЦОВВ, до реалізує державну антикорупційну політику, а отже, Комітет має критично оцінювати діяльність НАЗК, а НАЗК своєю чергою повинно мати навичку активного слухання по відношенню до Комітету і бути завжди готовим до конструктивного діалогу, у тому числі тоді, коли, можливо, доведеться визнавати і виправляти свої помилки.

Виходячи з цього, життєво важливими є регулярна комунікація, координація та змістовний конструктивний діалог між НАЗК і Комітетом.

**Прізвище, ім'я, по батькові:**

18493657

**Відповідь на питання 6:**

Підпис кандидата \_\_\_\_\_

Підпис члена Конкурсної комісії \_\_\_\_\_

P. S. За межами відповіді на поставлені запитання, не можу не висловити загального застереження щодо питання, використаного у фабулі кейсу - участі НАЗК у реалізації санкційної політики. Не ставлячи під сумнів важливість санкційної політики у відсічі агресору, не можна ігнорувати наступне.

По-перше, на сьогоднішній день участь НАЗК у реалізації санкційної політики не передбачена на законодавчому рівні. Тому у разі прийняття політичного рішення керівництвом держави та Уряду про доцільність подальшої участі НАЗК у цьому процесі, це питання має бути врегульовано на законодавчому рівні з наданням НАЗК відповідних повноважень.

По-друге, оскільки санкції за своєю природою є суто політичним інструментом, а НАЗК за своєю природою є політично нейтральним органом, і ця політична нейтральність засадничо важлива для його незалежності, то приймаючи остаточне рішення з даного питання, варто ще раз ретельно зважити потенційну користь і потенційну шкоду від участі НАЗК у реалізації санкційної політики.